

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا في سيرورة النشاط التنافسي للمنظمات لاسيما فيما يتعلق بخلق قيمة للزبون وهو ما أصبح يميز بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية المدروسة والتي تعطيها التميز والذي بدوره سيمنحها فرصة تشكيل فجوة تُفوّقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول، وتجديدها وتغييرها كلما تطلب الوضع التنافسي السوقي ذلك.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
- المبحث الثاني: أبعاد، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: إسهامات *M.Porter* في مجال الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية المالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الموارد التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تسمح لها بتجسيد وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. وستطرق في هذا المبحث إلى تعريف التنافسية، مفهوم الميزة التنافسية خصائصها وأهميتها .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات (*M.Porter*) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، وبالنظر للأهمية البالغة التي تحظى بها التنافسية، باعتبارها من شروط بقاء المؤسسات في السوق وتطورها وتوسعها، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها، ويمكن تعريف التنافسية من خلال مستوياتها، حيث هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية على مستوى القطاع وتنافسية على مستوى المؤسسة.

1. التنافسية على مستوى الدولة

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (*WEF*) بأنها "العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى"؛

- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (*OCDE*): "قدرة الدولة في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تلي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستوى الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل".¹

ويتضح أن تنافسية الدولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، وتنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد لها، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنمية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات

¹مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر، ط01، الإسكندرية، مصر، ص 27.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطها في بيئة وطنية محددة، وهذه البيئة قد تكون معززة للتنافسية للمؤسسات أو معيقة لها.

2. التنافسية على مستوى القطاع: يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة؛ وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.¹

وعليه تنافسية قطاع معين ما هي إلا تجميع للقدرات التنافسية للمؤسسات التي تنتمي لذلك القطاع ودون الاعتماد على الدولة في ذلك.

3. التنافسية على مستوى المؤسسة: هي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية التجارية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)".²

ويمكن القول أن مفهوم تنافسية المؤسسة يتمحور حول القدرة على تزويد المستهلك أو الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، من خلال إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المحدد وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المنافسين، كما أن المؤسسة القادرة على التنافس هي التي تستطيع مواجهة منافسيها بغرض الوصول إلى أهدافها المخططة.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 24

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 09-10.

ثانيا: أسباب التنافسية

- تتعدد الأسباب التي جعلت من التنافسية عنصرا أساسيا في عالم المنظمات، ومن أهم العوامل في ذلك ما يلي:¹
- تعدد الفرص في الأسواق العالمية، وتطور بحوث السوق وحرية تنقل المعلومات وسهولة ذلك؛
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار؛
 - ارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء.
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات.
- ونتيجة لما تم ذكره من أسباب، أصبح تعدد البدائل وانفتاح للفرص فيما يخص المفاضلة بين المنتجات والخدمات المتنافسة، الأمر الذي سيجعل من مهمة إرضاء الزبائن واقتناصهم من المنافسين مهمة ليست بالسهلة.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مطلبا حيويا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئتها التنافسية، وقد جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، ولذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق العمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية، وسنعرض بعض التعريفات المتعلقة بها كالآتي:

1. تعريف (M.Porter, 1985): "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متميزة متفردة في المنتج تعوض الزيادة في السعر المفروض"²؛ يركز التعريف الذي جاء به (M.Porter) على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للزبون الذي يجب أن يدرك

¹ فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 143.

² بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني العلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

هذه القيمة، مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة بغض النظر عن السعر ما دامت المنفعة المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن يكون السعر المفروض يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها الزبون للمنتج أو الخدمة.

2. تعريف (John, 1992): "القدرة التي يمكن بواسطتها جعل تكلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للعملاء أعلى مقارنة بالمنافسين"¹؛

3. تعريف (Pitts & Le): "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتها"²؛ يركز هذا التعريف على قدرة المنظمة في استغلالها لنقاط قوتها الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها.

4. تعريف (Alderson): "سعي المنظمة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم"³؛

5. تعريف (Barney): "إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات"⁴؛ وفقاً لهذا التعريف الذي جاء به (Barney) فإن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بتحقيق عوائد على المدى البعيد، ويتم ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المرتقبين تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات.

¹ أثير حسو اسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبون لضمان امتلاك مزايا تنافسية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الخاصة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، جامعة الحدياء، الموصل، العراق، ص 68.

² أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، العراق، ص 104.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 211.

⁴ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص 111.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

6. تعريف مجموعة ستراتيجور (*Strategor*): تعبر الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل

مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط¹؛

ووفقا لهذا لهذا التعريف فان مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح معينة تتمثل في الكفاءات

تكون السبب في دعم المؤسسة لتكون في وضعية تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضعية التنافسية النسبية الجيدة والمستمرة لمؤسسة ما

إزاء منافسيها، بحيث تتمثل في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها المستهلك مستعدا لدفع أكثر أو

تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبسعر أقل.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة توجد تعاريف أخرى للميزة التنافسية طرحها العديد من الباحثين والكتاب عبر رؤى

وأبعاد مختلفة، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي تم طرحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مفهوم الميزة التنافسية وفق آراء بعض الباحثين

السنة	اسم الباحث	التعريف
1986	Harvey	تعد الميزة التنافسية المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، التركيز على الإنتاج.
1992	Gzapiel	يعرفها بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن، نلاحظ أنه يركز في تعريفه على عنصري القيمة والزمن.
1993	Hicks	الميزة التنافسية ما هي إلا تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها
1994	Mc Gahan	هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.
1997	الروسان	خاصية أو مجموعة من خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها.
2000	Macmillan &Thamps	الأداة أو الوسيلة التي تستطيع من خلالها من منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين.
2001	السلمي	المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون.

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية

تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، العراق، ص 135.

¹ بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص164.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

نلاحظ من التعاريف الواردة في الجدول (01) التي جاء بها الباحثون أن الميزة التنافسية لها نفس المضمون من حيث القدرة على تقديم قيمة متفوقة، تقديم منتجات متفردة، تحقيق وضعية نسبية أفضل مقارنة بالمنافسين وعليه يمكن تقديم تعريف شامل حيث يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل في استغلال المؤسسة الأمثل لمواردها وقدراتها بالشكل الصحيح من أجل التفوق على منافسين في قطاع معين وخلق القيمة للزبائن من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم.

وعليه من خلال تعريف المقدمة للتنافسية والميزة التنافسية يتضح الفرق بين كل من المصطلحين أن التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتتمثل في مختلف الموارد والإمكانيات التي تشكل مصدر للمؤسسة حيث تمكنها من المنافسة، أما الميزة التنافسية تتمثل في عنصر النفوذ والتفوق على المنافسين. كما يمكن القول أن التنافسية هي قاعدة أو مصدر للميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

حتى يتضح مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح، لابد من إظهار خصائصها، والتي نذكرها بإيجاز فيما يأتي¹ :
أ. أن تكون مستمرة ومستدامة أي أن المؤسسة تحقق سبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

ب. تتسم المزايا التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛

ج. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛

د. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية؛

هـ. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى القريب والبعيد.

و. ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛

¹ ابن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة Condor"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاج، البويرة، 2015، ص155.

ز. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن.¹

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية:²

أ. تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المنظمة لزبائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تأثرا لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

ب. تساهم في التأثير الايجابي في مدركات الزبائن، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

ج. لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

د. تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معارفها وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع.

هـ. نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة من موارد المنظمة وقدراتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

و. الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية.

ز. تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.³

¹ محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 165.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص155.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص193.

المبحث الثاني: أبعاد، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار، والتسليم، وسيتم التطرق أيضا إلى أهم محدداتها المتمثلة في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يشير كثير من الباحثين إلى العديد من مصادر الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق هذه الأخيرة في المؤسسات والتي تعني قدرة هذه المؤسسات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل هذه المصادر:

أ. **التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجه لذلك فان المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف¹. كما يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية؛

ب. **الجودة:** "هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع احتياجات وتوقعات الزبون، ويأتي ذلك بترجمة توقعات الزبون إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق مع حاجات وتوقعات الزبائن"²، ويمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة

¹ شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص104.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط4، الإسكندرية، مصر، 1999، ص553.

النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.¹

ج. المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم²، وتتضمن المرونة ما يلي:³

● مرونة المنتج (الزبونية أو الايصائية): وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الأذواق و الحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات.

● مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

د. الإبداع: هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.⁴

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاج، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيم، دار الأيام للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2014، ص 72.

² موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 171.

³ بسام منيب الطائي، إسرائ وعد الله قاسم، الأثر التبايعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحداية، مجلة دورية سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 10، جامعة الحداية، الموصل، العراق، ص 261.

⁴ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2015، ص 50.

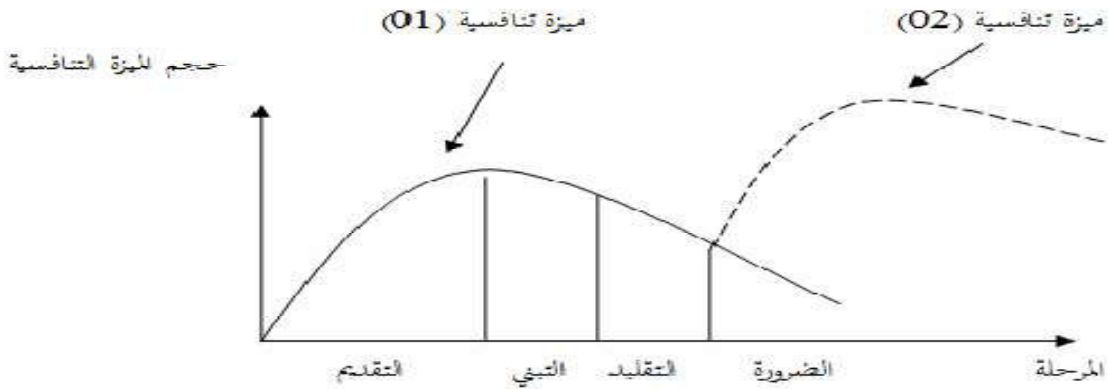
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

يمكن النظر إلى محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين مختلفين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو السوق المستهدف، وهما كما يلي:

أ. حجم الميزة التنافسية

عامل الحجم يمثل ضمان لديمومة واستمرارية الميزة التنافسية فهناك علاقة طردية بين حجم الميزة التنافسية والمجهودات المبذولة من قبل المنافسين لتداركها، أي بقدر ما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت مجهودات أكبر من المنافسين للتغلب عليها والحد من أثرها، غير أن هذه الميزة ومهما كان حجمها فإنها تخضع للتقادم وتسير وفق دورة حياة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 20.

من الشكل رقم (01) يتبين أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل وهي:¹

- مرحلة التقدم: نلاحظ أنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحلة الأخرى، لكونها تحتاج إلى العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية فالميزة تقدم لأول مرة وجديدة على الزبائن، ومع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد عليها بعد معرفتهم حقيقة الميزة، وتسمى هذه المرحلة أيضا بالنمو السريع.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 21.

- **مرحلة التبيي:** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إذ أنه من خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، و في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافس في القطاع المتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية.
- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة و محاولة التفوق عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة¹.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

- يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، هي²:
- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - **النطاق الرأسي (التكامل الأمامي):** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل أنحاء العالم.

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 12.

² سليمان عائشة، نفس المرجع، ص 13.

- قطاع الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تستند جودة الميزة التنافسية على عدد من المعايير حتى نستطيع الحكم عليها ومنها:

أ. مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:¹

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة؛ مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الخام، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة؛ مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة الحالية لها، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. كما تقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا

¹بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص22.

تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة مايلي:

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في اكتشاف فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الخدمات المقدمة للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي الى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تطوير ميزة جديدة.

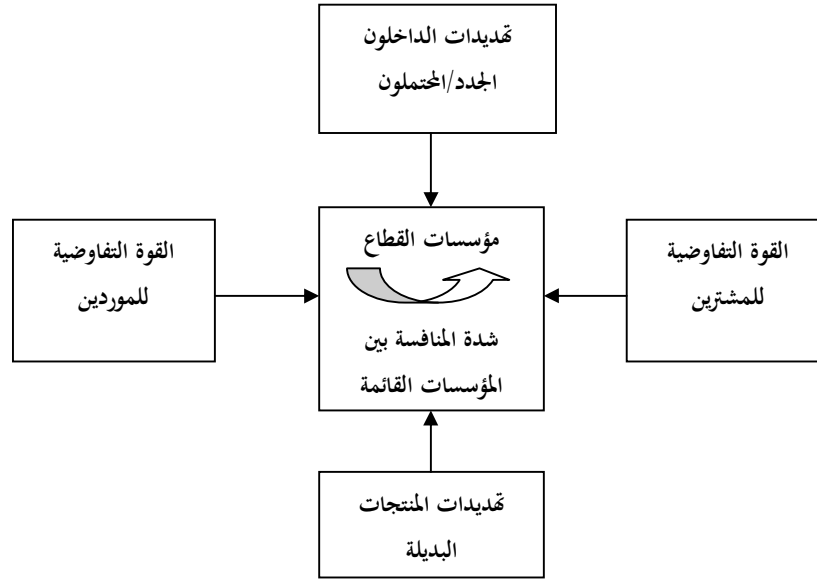
المبحث الثالث: إسهامات *M.Porter* في مجال الميزة التنافسية

مكنت المساهمة القيمة التي قدمها *M.Porter* في الثمانينات فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي ببناء نظرية مهيكلية لتموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة، والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من تسع نشاطات أساسية وداعمة حيث أن كل نشاط بإمكانه في ذلك.

المطلب الأول: نموذج القوى الخمسة لـ *Porter*

قام *M. Porter* بدراسة أثر البيئة التنافسية على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وذلك من خلال قيامه بتحليل مجموعة من قطاعات النشاط في الدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً، وتحديد قوى المنافسة الفاعلة في هذه القطاعات والمحددة لجاذبيتها وربحيتها، وهذا ما أصبح يعرف بنموذج القوى الخمسة للمنافسة لـ *M. Porter*، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل أن العامل الأول الذي يحدد مردودية وربحية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي تنتج عن طريق تجاذب القوى المنافسة بداخله، أما العامل الثاني فيتمثل في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها في القطاع. ويمكن التطرق إلى قوى الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج M.Porter للقوى الخمسة



المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص188.

1. شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية¹، كما ترتبط شدة التنافس في مجال صناعي معين بجملة من العوامل أهمها:

- **درجة نمو الصناعة:** تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع.²

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص26.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص39-40.

- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة هو أمر يعكس ضعف الأداء من خلال ضعف هذه الأخيرة، وذلك من شأنه أن يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية وهذا في حالة وجود قدرات إنتاجية فائضة طبعاً كما يحدث غالباً في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم تدهور الأداء الكلي للنشاط؛

- درجة تركز المنافسين: إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيراً جراء اشتداد حدة المنافسة بين المنافسين وهذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة وتمركز عدد محدود من المنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جلياً في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلاً بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تركزها ومواقعها التنافسية مزايا معتبرة؛

- مدى إمكانية تمييز المنتج: إذا تعلق التنافس ضمن قطاع معين على منتج معين خاصة إذا كان هذا المنتج من الضروريات الأساسية للزبون فإن هذا الأخير سيتركز اختياره على مدى ملائمة السعر وجودة الخدمة المقدمة وهو ما سيفتح المجال لتنافسية مفجرة للقطاع خاصة على مستوى الأسعار؛ وبقدر ما يكون اتجاه هذه المنافسة نحو تمييز المنتج وجودته بقدر ما يشكل ذلك صمام أمان من التفجير، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تصعيد للحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع برمته¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن توفر ربحية أكبر لمعظم المنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تمييز هذه الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلاً عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.

2. تهديدات الداخلون الجدد/المحتملون:

يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز على الداخلين الجدد و المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، و تتحدد

¹ بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 463.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط¹، والتي حددها Porter كما يلي:²

- **اقتصاديات الحجم:** فمثلا الزيادة في حجم الإنتاج على سبيل لمثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة التكلفة، وبالتالي وضع الحواجز أمام المؤسسات الصغيرة التي ترغب في دخول الصناعة لأول مرة.

- **رأس المال المطلوب:** تتطلب بعض الصناعات إمكانيات مالية كبيرة، فالحجم الكبير لهذه الموارد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، قد يشكلان عائقا أمام دخولها واقتصار المنافسة على الموجودة فعلا.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** ويتعلق الأمر بتوفير قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد فالمؤسسات المتواجدة تشغل القنوات المتوفرة لتصريف منتجاتها، والمؤسسات الجديدة مرغمة إما بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها وهذا يمكن أن لا يتحقق لطبيعة العلاقات بين المؤسسات المتواجدة سلفا مع قنوات التوزيع وإذا استعصى عليهم تخطي هذا العامل فهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم وهذا ما يمثل احتياج إضافي لتمويل الاستثمار ويزيد من تكاليف الدخول إلى السوق³؛

- **التنوع في المنتجات:** قد تمتلك المؤسسات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع، ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك الانطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات، وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمام مثل هذه المؤسسات؛

- **تكاليف التحول:** فتكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون، تشكل هي الأخرى حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة، فالمؤسسة الجديدة في هذه الحالة تتحمل تكاليف ناتجة عن الإجراءات التي تقدم للزبائن، وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي على قرارها بالدخول إلى الصناعة⁴؛

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 174.

² بروبي سمية، مرجع سابق، ص 157-158.

³ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 344.

⁴ صالح عبد الرضا، احسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص 120.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

- السياسات الحكومية: تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيرا لسياسات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص وحصص المواد والمساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

3. تهديدات المنتجات البديلة:

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة¹، فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد؛ وعليه فإن كل مؤسسات القطاع، هي بالمعنى الواسع، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، كما أن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛ إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات أخرى، يبقى تغييرها مرهونا بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذه التحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات².

4. القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات/الخدمات المشتراة³، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار؛ ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:⁴

- إذا كان سوق التوريد يهيمن عليه عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 53.

² بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 465.

³ Michael E.Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979, P05.

⁴ Idem.

- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحويل مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبون مهم للموردين، فإذا ما كانت زبون مهم، فأرباح الموردين ترتبط بشكل أساسي بهذه الصناعة، وبالتالي سيحاول الموردين حمايتها من خلال وضع أسعار معقولة والمساعدة في الأنشطة كالبحت والتطوير والضغط (اللوبّي).

5. القوة التفاوضية للزبائن:

- إن القوة التفاوضية للزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع على اعتبار أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردودية القطاع وجاذبيته ومنه على تنافسية المؤسسة، كما أن قوة تفاوض الزبائن تتحقق بتوافر جملة من الشروط أهمها:¹
- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتها كميات كبرى من مبيعات القطاع بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج؛
 - أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من تكاليف الزبائن أو من مشترياتهم بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر؛
 - أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
 - أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي؛
 - أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب؛
 - إن قوة مساومة الزبائن يمكن أن تتغير إما بمرور الزمن أو بخطط وقرارات إستراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل في حد ذاتها ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها.

¹ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 466.

المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة

اقترح *M.Porter* عام 1983 نموذج سلسلة القيمة، والذي يعد تكتيكا ومنهجيا يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في المنظمة قصد معرفة عناصر القوة والضعف الحالية والمتوقعة مستقبلا¹، كما أن سلسلة القيمة *M.Porter* تعتبر من أول المقاربات المنهجية التي اقترحت تمثيلا للمؤسسة التي تضع نصب اهتماماتها الأنشطة التي تراها هامة من المنظور الإستراتيجي، هذه المقاربة التي تسعى أيضا لفهم أثر هذه الأنشطة على التكاليف والقيمة في آن واحد، بحيث تخلق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال ممارستها للأنشطة المختلفة والمهمة وذلك بأدنى تكاليف أو على الأقل بتكاليف أدنى من منافسيها وذلك من خلال اختيار العمليات المناسبة التي تمكنها من إنتاج مزيج فريد من القيم، وينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق..)، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين وهما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم ونعني بالصف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة².

كما تعرف سلسلة القيمة بأنها: "تلك الأنشطة المتتابعة والمتتالية في منظمات الأعمال والتي يمكنها إضافة قيمة للمنتج المقدم للزبائن، حيث تمثل سلسلة القيمة أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحددة، وتشمل هذه السلسلة الأنشطة من بداية الحصول على المستلزمات من الموردين حتى الاستخدام النهائي للمنتج من جانب الزبون"³.

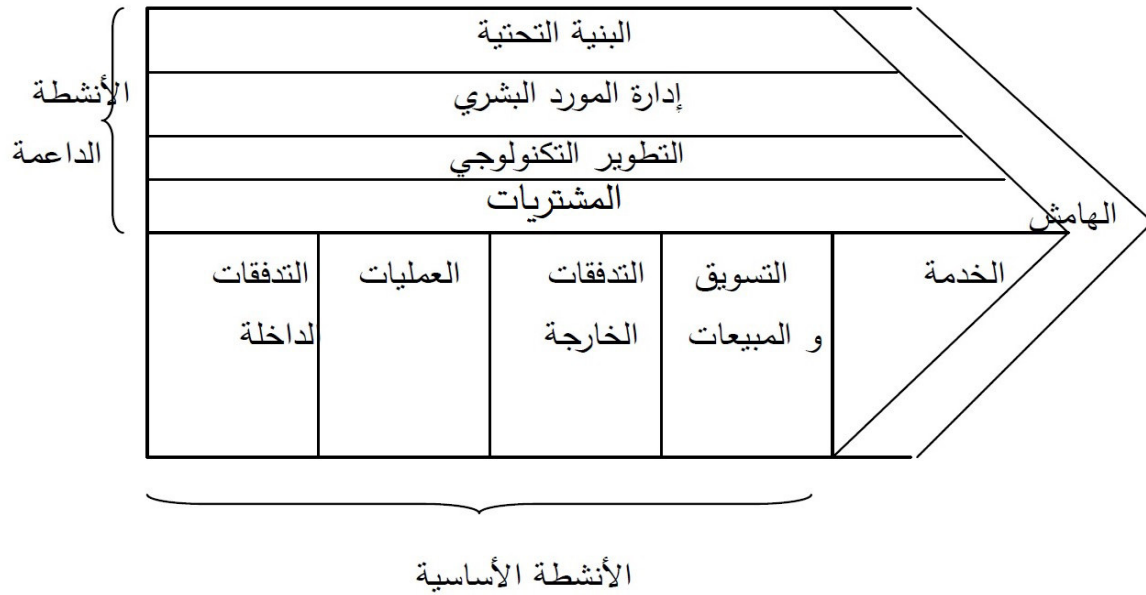
¹عامر عبد الرزاق، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة مدخل القيمة المضافة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، بغداد، العراق، 2010، ص204.

²العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، الخروب، جامعة الجزائر، 2005، ص117.

³محمد البياتي حسام أحمد، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية، مجلة كلية الراقدية الجامعة للعلوم، العدد 37، العراق، 2016، ص10.

ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

الشكل رقم (03): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: نُجْد الكردى منال ، إبراهيم العيد جلال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية والتطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، بلا طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص101.

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيمة نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، وكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فان *M.Porter* يعتبر أن "الأنشطة التي تخلق القيمة تتمثل في أنشطة أساسية وأخرى مدعمة".

ووفقا للشكل تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1. الأنشطة الأساسية:

هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتتكون من خمسة أنشطة فرعية وهي التدفقات الداخلة و العمليات والتدفقات الخارجة والتسويق والمبيعات والخدمة وهذه الأنشطة تكون مسؤولة عن عملية طرح المنتج أو الخدمة وانتقاله إلى الزبون وتوفير الخدمات الضرورية ما بعد البيع.

- **التدفقات الداخلة:** وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتج إلى المشترين، انطلاقا من تخزين المنتجات التامة ومناولة المواد والعمليات الخاصة بمعدات التسليم وجدولة الطلبات...الخ.

- **العمليات:** وهي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتقديمها إلى الزبائن لغرض الحصول على حصة سوقية عالية وتحقيق التفوق على المنافسين الآخرين، وإن تحقيق الميزة التنافسية مرهون من خلال

المحافظة على مستوى أداء العاملين عن طريق رفع منحنى الخبرة والتعلم، فبمرور الوقت يزداد التعلم و التدريب لدى الأفراد العاملين مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج والارتقاء بمستوى العمليات داخل المنظمة وبالنتيجة يؤدي إلى خفض التكلفة.¹

- **التدفقات الخارجة:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين، وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.
- **التسويق والمبيعات:** وهناك عديد من الطرق لخلق القيمة من خلال وظيفة التسويق والمبيعات وذلك عن طريق تزويد الوسائل التي يفتنيها المشتري بكل عناصر التحفيز ويتم الاعتماد على الإعلان والترويج وإبرام علاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وغيرها.
- **الخدمة:** ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج... الخ.

2. الأنشطة الداعمة:

هي نشاطات تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من أجل تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية مما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية، وفي معظم الأحيان لا يقتصر تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد بل هي تشمل كافة أنشطة القيمة وتتوزع ضمن أربع مجموعات²:

- **المشتريات:** وتعلق بوظيفة شراء الموارد الضرورية للنشاطات الأساسية والداعمة، وتمثل هذه الموارد في المواد الأولية و الخام و نصف المصنعة كما تشمل بعض الأصول كآلات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية، ورغم الأثر الضئيل لتكاليف وظيفة المشتريات في حد ذاتها على التكاليف الكلية مقارنة مع الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل قوي على تميز المؤسسة و مكانتها التنافسية و هذا بسبب ارتباط هذه الوظيفة العديد من نشاطات القيمة، فكل النشاطات المكونة لسلسلة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستتعرض هذه النشاطات.

¹ ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القدس للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، جامعة المثنى، السماوة، العراق، 2010، ص48.

² Porter ME, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985, p39-43.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

- التطوير التكنولوجي: هي أنشطة الخاصة بتطوير المنتج وتحسينه، تصميم العمليات، الإجراءات، والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في السلسلة.

- إدارة الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات؛ كما أن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في نفس الوقت.

- البنية التحتية: تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، مراقبة الجودة... كباقي الأنشطة الداعمة فان أنشطة البنية التحتية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

حسب ما جاء به *M.Porter* في سلسلة القيمة، تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال تأدية الأنشطة المطلوبة بأقل تكلفة أو بطريقة مميزة تساهم في خلق قيمة للزبائن وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق.¹ وتجدد الإشارة في الأخير إلى أنه وبالرغم من أن نموذج سلسلة القيمة لـ *M.Porter* لعب ولا يزال يلعب دورا جوهريا في تحليل قيمة المؤسسة في المجال الاستراتيجي إلى أن الفكرة العامة لهذا النموذج التي يمكن تطبيقها على جميع أنواع الصناعات واجهت عدة انتقادات تصب أساسا في صعوبة تطبيقها وعدم قدرتها على وصف تنافسية المؤسسات الخدمية كالبنوك أو شركات التأمين أين يكون من الصعب تحديد وتحليل الأنشطة الخمسة الأساسية لسلسلة القيمة لـ *M.Porter* وحتى إذا تم تحديدها فان هذا التحديد يكون محل مواجهات أكثر من محل تحليل لعمليات خلق القيمة للمؤسسة.²

مما سبق ذكره نخلص إلى أن:

المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة تساهم بطريقة ما في خلق قيمة وتعطي للمؤسسة أسبقية وميزة تنافسية، كما أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة عن المنافسين.

¹ Porter ME, **Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance**, op cit, p53.

² بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص122.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ *M.Porter*

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس التي تستمد المنظمة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وتحقيق التميز لها، كما تهدف المنظمة أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها من خلال دراسة وتحويل جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية.

وتعريف الاستراتيجيات التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق¹، ويرى *M.Porter* أن الاستراتيجيات تُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة وهي: القيادة الشاملة بالتكلفة، التميز والتركيز، والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها.

كما أطلق *M.Porter* على الاستراتيجيات الثلاثة بالاستراتيجيات التنافسية العامة تعبيراً على أن هذه الاستراتيجيات يمكن انتهاجها من طرف جميع المؤسسات الصناعية أو الخدمية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الاستراتيجيات العامة لـ *M.Porter*

المجال التنافسي	الصناعة ككل	1 / التمييز	2 / القيادة الشاملة بالتكلفة
	قطاع سوقي معين	3- ب / التركيز على التمييز	3- أ / التركيز على التكلفة
		تميز	تكلفة أقل

الميزة التنافسية

Source: Porter ME, *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P12.

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص32.

1. إستراتيجية القيادة الشاملة بالتكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة، وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتماداً في أغلب المنظمات، وتطبيقها يؤدي إلى مواجهة المنظمة لقوى التنافس بشكل فعال¹، ويتطلب الحفاظ على هذه الإستراتيجية البحث المستمر عن تخفيض التكاليف في جميع جوانب الأعمال².

بتحقيق المؤسسة لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:³

- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحركات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة ستظل تحقق أرباحاً على الأمد البعيد، ولكن ذلك سيظل مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار.

- إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشاً للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

¹ ناهدا اسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص44.

² Ritika Tanwar, Porter's Generic Competitive Strategies, Journal of Business and Management, Issue 01, Vol 15, Delhi University, 2013, P12.

³ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص467-468.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

- فيما يتعلق بخاطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهتم بالتكاليف وخاصة باعتمادها للاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمقياس الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع.
- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس الخصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية؛ أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية. وتوجد هناك عدة أساليب تشجع المؤسسة على تحقيق هذه الإستراتيجية من بينها:¹
- اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع؛ والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال والكمية المنتجة.
- أثر التعلم: ويشير إلى زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.
- كما أن هناك العديد من المخاطر لاعتماد المؤسسة لإستراتيجية القيادة الشاملة بالتكلفة نذكر منها:²
- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت؛
- تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة التنافسية.
- تحمل خسائر كبيرة لأن الاعتماد على هذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب الدخول إلى السوق باستثمارات رأسمالية ضخمة والدخول بحجم إنتاج كبير.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 41.

² الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 187.

وما سبق نستنتج أن إستراتيجية القيادة الشاملة بالتكلفة ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج مع مراعاة مستوى الجودة، وضرورة توفر كافة المهارات والتقنيات التكنولوجية العالية التي تستدعي ذلك، وأن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب مراقبة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها والأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بها.

2. إستراتيجية التمييز *Differentiation Strategy*

يقصد بإستراتيجية التمايز، تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، خدمات متعددة¹.

كما تعرف بأنها تلك الإستراتيجية التنافسية المنطوية على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز²، وبالتالي تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المؤسسة لمنتجات متميزة أو فريدة مقارنة بالمنافسين على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات أو الخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغبتهم وتلبي احتياجاتهم، كما أن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق الأرباح.

إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي:³

- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين.

¹ فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 114.

² مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرتيال بعنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 96.

³ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 468-469.

- هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.
- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل لمفاوضتهم، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
- وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي تتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.
- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.
وتكمن بعض عيوب إستراتيجية التمييز في:¹
- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف الضخمة الناتجة عن التمييز، فإذا كانت الإستراتيجية مكلفة جدا فيمكن أن يعرض الزبائن عن الدفع مقابل المنتج المميز، لعدم اقتناعهم بالسعر العالي، إذ لا يعتبر الزبون المنتج فريد بدرجة تبرر ارتفاع سعرها؛
- فقدان أهمية التمييز لدى الزبائن، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك؛
- تحول الزبائن إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها؛

¹بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص181-182.

الفصل الأول.....الميزة التنافسية للمؤسسة

- عدم القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بالتميز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، وقد أشار *M.Porter* إلى أن استمرارية التميز مرتبط بعاملين هما¹: ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك وعدم إمكانية المنافسين تقليدها؛

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في:²

- بما أن استمرارية التميز مرتبط بإدراك القيمة من قبل الزبون فإن أهم متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها؛

- أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات؛

- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات التوزيع، قدرات الترويج...؛

- التركيز والإنفاق على البحث والتطوير.

3. استراتيجية التركيز *Focus Strategy*

رغم أن كل من إستراتيجية القيادة الشاملة بالتكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وتفكير مختلفة، إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من الزبائن أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين، والعمل على خدمة هؤلاء الزبائن بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمنظمة إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين.³

وتتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية من خلال توجيه الجهود لتكون أكثر فعالية وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من الزبائن أو الأسواق، وتتطلب هذه الإستراتيجية مجموعة من الأساسيات منها:

- وجود معايير للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جهة أخرى؛

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز سواء التركيز على فئة من الزبائن أو سوق معين..

- البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي لديها رغبات غير متشعبة، أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الأخرى تلبيتها؛

¹ Porter ME, *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, p158.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص115.

³ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 131.

- وضع موازنة تلائم الإنفاق على البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة. كما أن هناك مستويين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:¹
- **المستوى الأول** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأقل الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تخفيض التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- **أما المستوى الثاني** فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز؛
- كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل.²
- وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل؛ أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في التكلفة أو ميزة المنتج في خدمة السوق ككل، إلا أن باستطاعتها ذلك في حالة ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث تقدم سلعة إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعاً محدداً من السوق أو الاثنين معاً، مما يعني تمتع المؤسسة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية.³
- ومما سبق يمكن القول بأن الاستراتيجيات التنافسية لـ *M.Porter* تساهم في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها، وتختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة؛ حيث من خلال إستراتيجية القيادة الشاملة بالتكلفة تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها لبيع منتجاتها بأقل الأسعار، وبالتالي تسعى إلى التفوق والسيطرة على المنافسين من خلال مستوى الأسعار الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكلفة. بينما تعتمد إستراتيجية التمييز على تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين وقد يكون التميز على أساس الجودة، العلامة... وتركز على الابتكار والتطوير في المنتج بهدف تحقيق قيمة للزبائن وكسب وولائهم وتحقيق ميزة تنافسية، أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز تلجأ المؤسسة إلى التركيز على قطاع سوقي معين أو شريحة من الزبائن وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال هذه الإستراتيجية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع في السوق المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم، أو التركيز على التمييز والتكلفة الأقل معاً.
- رغم المساهمة المهمة لأعمال *M.Porter* في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى.

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص38.

² Porter ME, *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, p15.

³ عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سابق، ص 116.

خلاصة الفصل

في ظل التحديات الراهنة للعملة فإنه على المؤسسة الاقتصادية إذن أن تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك ما لن يتأتى لها إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكانياتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى. ولقد تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، وخصائص وأهمية الحصول على مزايا تنافسية، بالإضافة إلى الأسس العامة لبنائها ومحدداتها، بعدها تم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلا في نموذج *Porter*.

تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد، المنافسة الحادة، انتشار المعرفة والإبداع في الاقتصاد الجديد الذي يركز على طرق إدارة حديثة، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العنصر الجوهرى في نجاح أي مؤسسة والعامل الحرج في كسب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. هذا ما يمكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

وعليه أصبح الاهتمام بالكفاءات ضرورة حتمية كونها رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المنظمات العمل على تنميتها وتطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيًا منها لبلوغ لتحقيق التفوق.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات
- المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
- المبحث الثالث: أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من طرف المنافسين من جهة أخرى، كما أن مفهوم الكفاءات متعدد الأوجه، واختلفت آراء الباحثين في وضع تعريف محدد له، إلا أنها تشترك في عدة نقاط أساسية، وفيما يلي سنحاول التطرق لمفهوم الكفاءات، مكوناتها، ومختلف أنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

تمتد جذور الكفاءات إلى مراحل زمنية بعيدة، بحيث لم يتم بعد الاتفاق إلى حد الآن على تعريف واحد بإجماع، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف العلوم التي اهتمت هذا المفهوم إلى قواميسها ومفرداتها من جهة وإلى الغموض الذي يكتنف هذا المفهوم من جهة أخرى.

يرجع الكثير من المفكرين أن أول من وظف مصطلح الكفاءة كان من قبل الباحثة النفسانية الأمريكية (*R. White*) عام (1959) وذلك في العلاقة التبادلية الفعالة بين الفرد وبيئته. ثم جاء بعد ذلك عالم النفس السلوكي الأمريكي (*McClland*)، حيث قام هذا الأخير بدراسة معمقة لعمل (*R. White*)، فقام سنة (1970) بتطوير اختبارات قادرة على تحديد الخصائص المعرفية، طرق التفكير وسلوك الأفراد الذين يقومون بأداء عالي، كما قام أيضا في سنة (1973) رفقة (*D. Berlew*) بإنشاء شركة (*McBer*) التي أصبحت فيما بعد (*Hay McBer*)؛ حيث تهم بتقديم استشارات ومناهج للمؤسسات، ويعتبر "*McClland*" أول من ربط الأداء العالي والجيد للأفراد بطبيعة الكفاءات والتي تتجلى وتتجسد أثناء تطبيقها في ميدان العمل. قام بعد ذلك (*R. Boyatzis*) سنة (1982) بتصوير جديد لمفهوم الكفاءة بالاعتماد على أعمال "*McClland*"، فقال بأن الكفاءة هي كل متكامل من العناصر تتفاعل فيما بينها، وكما ربط "*R. Boyatzis*" الكفاءة بالأداء فإنه ربطها أيضا بالسلوك الممارس أثناء القيام بانجاز المهام، ومع سنوات التسعينات من القرن الماضي تم تطوير مفهوم الكفاءات في الولايات المتحدة الأمريكية واعتبرت ذات بعد استراتيجي، وانتقل الكلام من مجرد التركيز على كفاءات الأفراد إلى الجماعات والتنظيم؛ فأصبح مفهوم الكفاءات مرتبطا بالإستراتيجية والمؤسسة¹.

¹ Anne Dietrich, Patrick Gilbert, **Management des compétences**, 3è édition, Edition Dunod, Paris, France, 2010, P20.

وسنذكر في ما يلي مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم لأشهر الكتاب والرواد في هذا المجال:

- تعريف "R.Boyatzis"¹:

" هي مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير منمنطة وتؤدي إلى تحقيق أداء عال، وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي، الدوافع، القيم، الأدوار الاجتماعية".

- تعريف "لوشيا ولبسينغر"²:

"هي استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين، تلك الخصائص الفردية تكون في شكل: ذهني (Mental)، فكري (Intellectual)، إدراكي معرفي (Cognitive)، أو تكون اجتماعية، عاطفة، سلوكية، أو نفسية".

- تعريف "Gilbert & Parlier"³:

"هي مجموع المعارف، والقدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط معروفة أو معطاة".

- تعريف "Luke Bayor"⁴:

"هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل ولا تظهر إلا أثناء العمل".

- تعريف "Guy Le Boterf"⁵: هو مفهوم متعدد الأبعاد، وهو نقطة التقاء ثلاثة موارد⁵:

- الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي، مسار الشخص (مهارات سلوكية، -Savoir-être).
- البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب (المعارف -Savoir).
- البعد المهاري: وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية (المهارات -Savoir-faire).

¹ Richard Boyatzis, **The competent manager: a model for effective performance**, John Willey and Sons, USA, 1982, P23.

² أبو القاسم حمدي، اشكالية ضبط كفاءات الموارد البشرية بين مقاربي السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2017، ص 121.

³ خالد فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 04، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 313.

⁴ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير "تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012، ص6.

⁵ أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة (دراسة حالة مديرية الصيانة-سوناطراك-بالاغواط)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص 157.

- تعريف "Jean-marie peretti":¹

"هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (*Mobilisés*) أو القابلة للتحويل (*Mobilisables*) بغية القيام بمهمة محددة".

أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي: "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق؛ فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنظمة داخلية تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فان المنظمة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية"².

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وتسمح له بالقيام بنشاط معين من أجل تحقيق أهداف محددة.

المطلب الثاني: مكونات الكفاءات

وقد حددها الكاتب *Guy le Boterf* كالتالي:

1. المعرفة (*Savoir*): والتي تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها ونجاز عملياتها في سياق خصوصي³، وهي عبارة أيضا عن نتاج تفاعل حيوي ناتج عن الحصول على البيانات والمعلومات، مضافا إليها الخبرة والقدرات العقلية والإدراكية والفكرية والإبداعية التي يمتلكها الفرد والتي من خلالها يتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة⁴. كما يرى البعض أن المعرفة هي:⁵ "نتاج لإعمال العقل للمعلومات بصورة إنتاجية، حيث يشترط لأن تكون المعرفة فعلا معرفة يجب أن تضيف قيمة مضافة للمنظمة، حيث تبقى المعارف غير القابلة للاستغلال والإنتاج مجرد معلومات. والمعرفة في علم النفس المعرفي تقسم إلى نوعين: معرفة تصريحية وهي تلك التي تتعلق بخصائص الأنظمة، والمعرفة الإجرائية التي تمثل الحقائق الخاصة بكيفية أداء عمل النظام".

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، 2004، ص32.

² بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد *Condor* برج بوعريبيج)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2013، ص03.

³ سليمان عائشة، مرجع سابق، ص33.

⁴ مصطفى يوسف كاني، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا لوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص22.

⁵ أبو القاسم حمدي، الرئيس مراد، مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: ضغوط العمل بين بين الاهتمام والإهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 19 جانفي 2014، ص11.

ويقسم كل من "Nonaka & Takuchi" المعرفة إلى نوعان: صريحة وضمنية كالتالي:

- صريحة: وهي تلك المعارف التي يمكن التصريح بها أو التعبير عنها بكلمات أو كتابة أو رموز.

- ضمنية: وهي التي لا يمكن التصريح بها أو التعبير عنها؛ فهي مخزنة في عقول أصحابها.

الجدول رقم (02): أنواع المعرفة حسب "نونাকা وتاكيشي"

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
- قابلة للإدراك	- غير قابلة للإدراك
- سهولة الحصول عليها	- لا يمكن الحصول عليها إلا بموافقة أصحابها
- موجودة في الكتب والمقالات... الخ.	- موجودة على شكل خبرات وفي عقول الأفراد.

المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص28.

2. المهارة (Savoir-faire): وتعني الجانب التطبيقي للمعرفة، أي تطبيق المعرفة في الواقع. كما أن المهارات تنفرع إلى

ثلاثة أنواع؛ حسب التقسيم الذي قدمه (Robert Katz) وهي:¹

- المهارة التصويرية: وتعني تلك القدرات ذات الطابع الذهني البحت، مثل التخطيط، حل المشكلات، التنظيم، التفكير

الاستراتيجي، وقد تكون تلك المهارة حصرية دون غيرها في بعض المهن؛

- المهارة البشرية: وتعني القدرة على الاتصال مع الآخرين، وتنفرع إلى عدة مجالات مثل الإقناع، التواصل الجيد، التعبير،

فهم الآخرين، التعاون، إقامة العلاقات الاجتماعية،... الخ؛

- المهارة التقنية: وتتجسد في تلك القدرات المرتبطة بالجانب التقني البحت المتعلق بالمهنة الممارسة، مثل التحكم في

العمليات المحاسبية، المالية، تشغيل الآلات،... الخ.

3. الاستعداد (Savoir-êtré): يعني قدرة الفرد على تنفيذ المهام بتفوق فهي ترتبط بجموية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية

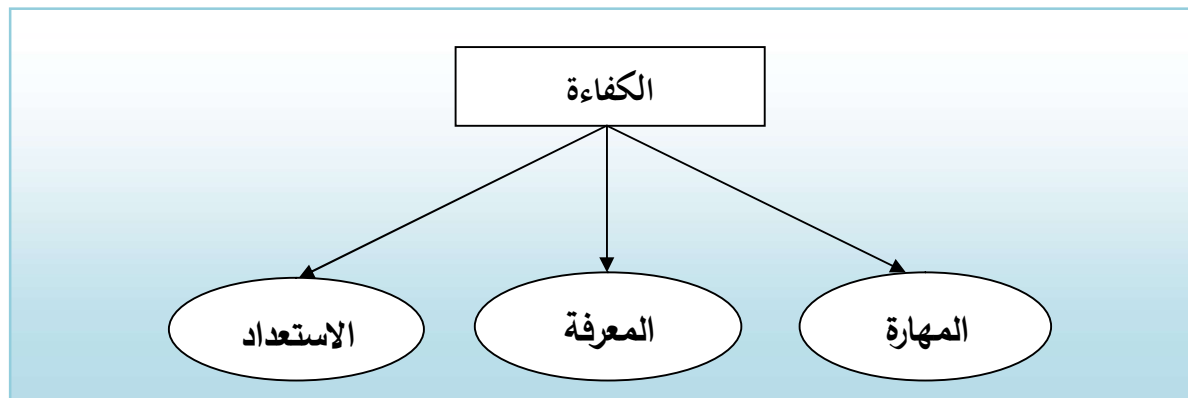
مهامه بأحسن ما يستطيع.²

¹ أبو القاسم حمدي، إشكالية ضبط كفاءات الموارد البشرية بين مقاربي السلوك والأداء، مرجع سابق، ص 123.

² مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص05.

وعليه الكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوكيات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): مكونات الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

حدد *J.LEPLAT* أربع خصائص مميزة للكفاءات هي:¹

- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة من المعارف؛
- الكفاءة ترتبط بالنشاط، إذ نجد أنها ترتبط بمهمة أو عمل محدد، كما يمكن أن تغطي مجموعة من النشاطات والأعمال، ولهذا فالكفاءة العامل لا تتحدد من مسؤولياته أو مستواه العلمي فقط، إنما تحدد انطلاقاً من أعماله ونشاطاته والنتائج المرتبطة عنها، فالكفاءة ليست النشاط وإنما ما ينتظر من النشاط؛
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛
- الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف، إنما عبارة عن عملية، ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل والأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل والحوادث العرضية غير المتوقعة والمستجدات التي لا يمكن استبعادها، فالكفاءة لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها، بل تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء؛

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

- الكفاءة عبارة عن نظام لأنها تقوم بدمج المعارف والمهارات والتصرفات؛ إذ تتمثل مدخلات هذا النظام في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي تجنيد هذه الموارد وتنظيمها والتنسيق بينها، وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء، فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين؛
- الكفاءة ذات غاية، حيث أنه يتم تشغيل معارف ومهارات واستعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد؛
- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق أكبر فعالية؛
- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة؛
- الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة ككل؛ وبالتالي فالقدرة على التنسيق هي كفاءة في حد ذاتها لبناء كفاءات تتلاءم مع الظروف التي تتواجد فيها.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب *Celile Dejoux* وهي؛ المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو المحورية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1. الكفاءات الفردية

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، وتسمى الكفاءة الفردية أيضا

الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها *Medef* بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسئولة عن اكتشافها وتطويرها¹.

ويعرفها "*Leboterf*" كآلاتي: "الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وتجنيد وبصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، قدرات ونماذج سلوكية"²؛

وحسب *Celile Dejoux* تعبر الكفاءة الفردية عن "معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة،... الخ"³، وتمثل الكفاءة الفردية "نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بمجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينها"⁴؛

وكل فرد بالمنظمة يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة؛ ومن بين أهم الخصائص التي يجب توفرها لتحقيق الكفاءة الفردية مايلي⁵:

- أن يكون الفرد حيويًا ويقوم بما يجب القيام به.
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 08.

² سليمان عائشة، مرجع سابق، ص 36.

³ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب *GM Sud* بأوماش (بسكرة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 41.

⁴ عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات الخورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 15.

⁵ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بياتنة (*SCIMAT*)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 66.

- التصرف بمرونة ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة.

- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.

والجدول الموالي يبين أهم أبعاد الكفاءة الفردية وفقا لكل من المدخل الفرنسي والمدخل الأنجلوسكسوني:

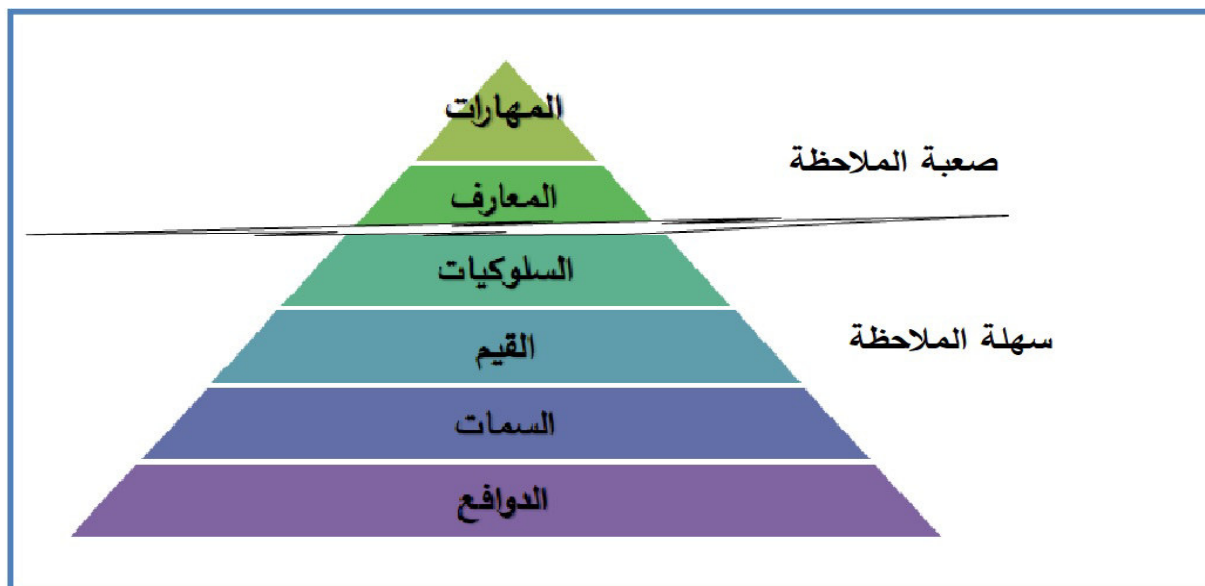
جدول رقم (03): المداخل المتعلقة لأبعاد الكفاءة الفردية

<ul style="list-style-type: none"> - المعارف، المهارات - الصفات، المفهوم الذاتي، الدوافع 	المدخل الانجلوسكسوني
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة <i>Savoir</i> - المهارة <i>Savoir-faire</i> - السلوك <i>Savoir-être</i> 	المدخل الفرنسي

المصدر: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص66.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (سهلة الملاحظة) وآخر مخفي (صعبة الملاحظة) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (*Iceberg*) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج الجبل الجليدي



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص176.

إن ما يمثله نموذج الجبل الجليدي هو أن الكفاءات تختلف في درجة قابليتها للتعليم، فمثلا المعارف والمهارات تظهر كفاءات سطحية يمكن رؤيتها ويمكن تطويرها من خلال التدريب، أما مفهوم القيم، السمات، والدوافع فهي غير ظاهرة وصعبة من حيث قابليتها للقياس أو التطوير وقد تكون مكلفة وطويلة ومرهقة في حالة تم اتخاذ القرار بتطويرها.¹

2. الكفاءات الجماعية

بدأ تطور مفهوم الكفاءات الجماعية خلال فترة التسعينيات، حيث تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. كما أن الكفاءات الجماعية لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص78.

الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها؛ بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها¹.

ولوجود هذه الكفاءات ونشأتها فان الأمر يتطلب شروط أهمها²:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير آلية مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في المعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين المختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على اتخاذ السهر على اتخاذ طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

وتحدد (Sauret, 1989) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية³:

- التآزر *La synergies*: فهي تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية: تشير إلى النشاط في العمل المشترك.

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص52.

² مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص15-16.

³ سليمان عائشة، مرجع سابق، ص38.

3. الكفاءات المحورية

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على الفرص المستقبلية في السوق وليست الحالية، فمن أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة الوصول مستقبلا بالكفاءات المحورية التي تعرّف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"¹، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل، وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أفراد المؤسسة (رأس المال البشري للمؤسسة).

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسجامها مرهون بها².

كما ترتبط الكفاءات المحورية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فدرجة تعقد هذا التغيير وعدم استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة، قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات.³

ويمكن تعريف الكفاءات المحورية بأنها تتمثل في تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من نميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة.⁴

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 262.

² سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 47.

³ قبائلي أمال، مهديد فاطمة الزهراء، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 10.

⁴ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 52.

ويعرفها أيضا (Pralhad,Hamel,1990) بأنها نتيجة التعلم الجماعي وخاصة التعلم الذي يسمح للمنظمة بمعرفة كيفية تنسيق المهارات (Savoir-faire) ودمج مختلف التكنولوجيات مما يجعل من الصعب تقليدها من طرف المنافسين، فالكفاءات المحورية تنتج عن التفاعل بين الموارد التقنية والتنظيمية والبشرية، كما أنها تتميز بخلق قيمة للعملاء، والتميز عن المنافسين¹.

كما توجد مجموعة من الأساليب يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تحديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية من بينها:²

- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

¹ Valéry Michaux, **Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**, 16ème Conférence de L'AGRH, université de Nantes, Paris, France, 2005, p05.

² الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص264.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا اثر اعتبار المنظمات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع، وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمعالجة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة بمختلف المنظمات باعتبارها مصدرا للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

تمثل تنمية الكفاءات أهم العمليات التي تمارسها المنظمات المتعلمة، وأهم الأسس التي يقوم عليها نجاح هذه الأخيرة، وقد ظهرت هذه المنظمات سنة 1990م، كمحاولة للمزج بين مفهوم التعلم من جهة، وبين عمل المنظمات كأنظمة حية من جهة أخرى، وهو ما ثمنته تنمية الكفاءات.

تعتبر التنمية بأنواعها المختلفة ومفهومها الشامل والمعاصر عملية تغطي جميع مناحي الحياة ومجالاتها، وقد برز مفهوم التنمية *Développement* بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، كما يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم العالمية في القرن العشرين، حيث برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد (التنمية الاقتصادية) حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في المجتمع؛ وذلك حتى يتحقق له زيادة معدلات النمو في الدخل القومي الحقيقي. ثم تطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية الأخرى مثل التنمية الثقافية والتنمية الاجتماعية ثم استحدث مفهوم التنمية البشرية ذلك الفرع الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتته وتحسين أوضاعه في المجتمع ليواكب مراحل التنمية المختلفة والمرتبطة أساسا بالفرد¹؛ كما تعرف التنمية بأنها نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة والتنظيم من حيث المعلومات والخبرات ومن ناحية الأداء وطرق العمل، ومن ناحية الاتجاهات والسلوك مما يجعل الفرد والجماعة صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية².

¹ عالي حسن، استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 02، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، 2016، ص01.

² رحالي حجيلة، بوخالفة رفيقة، التنمية من مفهوم تنمية الاقتصاد إلى مفهوم تنمية البشر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 03، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، 2016، ص01.

واستخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية لأول مرة سنة 1969م من طرف (Nadler Leonard)، وذلك في مؤتمر ميامي للشركات الأمريكية للتدريب والتنمية (Miami conference of the American society of training and development)¹، ويعتبر هذا المصطلح كمصدر لتنمية الكفاءات الذي يعد أكثر حداثة من سابقه.

وقد عرف كل من (David Decenzo) و (Stephan Robbins) بأنها تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، وتركز بشكل كبير على التعلم بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات، وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب²؛ نلاحظ أن هذا التعريف ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما حدد الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية، والسعي نحو التطوير الذاتي للكفاءات البشرية.

أما بالنسبة لـ (William R. Tracey)، تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين كفاءاتها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية؛ نلاحظ من خلال التعريف أن ويليام أشار إلى الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات والمتمثل في تطوير المنظمة، ويرى بأن على المنظمة العمل على تحقيق التطوير عن طريق التخطيط الجيد له وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية؛

أما بالنسبة إلى (Claude Levy-Leboyer) فتنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء في جميع المنظمات، وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية³؛

¹ John P Wilson, **Human Resource Development "Learning for individuals and organizations"**, 1st edition, British Library Cataloguing, London, 1999, P09.

² حمير حمود، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات "دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 04، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2017، ص 163.

³ حمير حمود، نفس المرجع، ص 164.

من خلال التعريف نلاحظ بأن "Claude Levy-Leboyer" أشار إلى أن عملية تنمية الكفاءات من مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهي عملية أساسية وضرورية لجميع أنواع المنظمات، كما أشار كذلك إلى محتوى العملية ألا وهو تعليم المعارف الجديدة، بالإضافة إلى هدف عملية تنمية الكفاءات المتمثل في الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

وتعرف أيضا عملية تنمية الكفاءات بأنها¹: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم".

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيد، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، ويمكن القول أن تنمية الكفاءات هي تلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة.

بناء على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية الكفاءات البشرية بأنها: عملية مخططة وموجهة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، وتحقيق الاستقرار الوظيفي بالمنظمة.

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مرجع سابق، ص

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

أولاً: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تتعدد أهمية تنمية الكفاءات البشرية نوجزها في العناصر التالية¹:

- ضرورة لبقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية الكفاءات لأنها مصدر بقائها.
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداء لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات؛
- تعتبر عملية التنمية أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية؛
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد؛
- تحتاج أغلب المنظمات اليوم إلى الحصول على جودة جيد لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للقياس "كالايزو" لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة كفاءات ، إذن فعملية تنمية الكفاءات هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

ثانياً: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

تسعى هذه العملية لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها²:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مرجع سابق، ص 57.

² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، ص 58.

- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وجميع الظروف؛
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذاتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الكفاءات البشرية

تتمثل أبعاد تنمية الكفاءات في عدة مراحل تتمثل في ما يلي:

1. إعداد مواصفات الكفاءات: يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتنمية الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تنمية الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات وتطويرها¹؛

كما توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

¹ مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسية المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص266.

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

ونذكر الطرق التالية لتحليل الكفاءات:

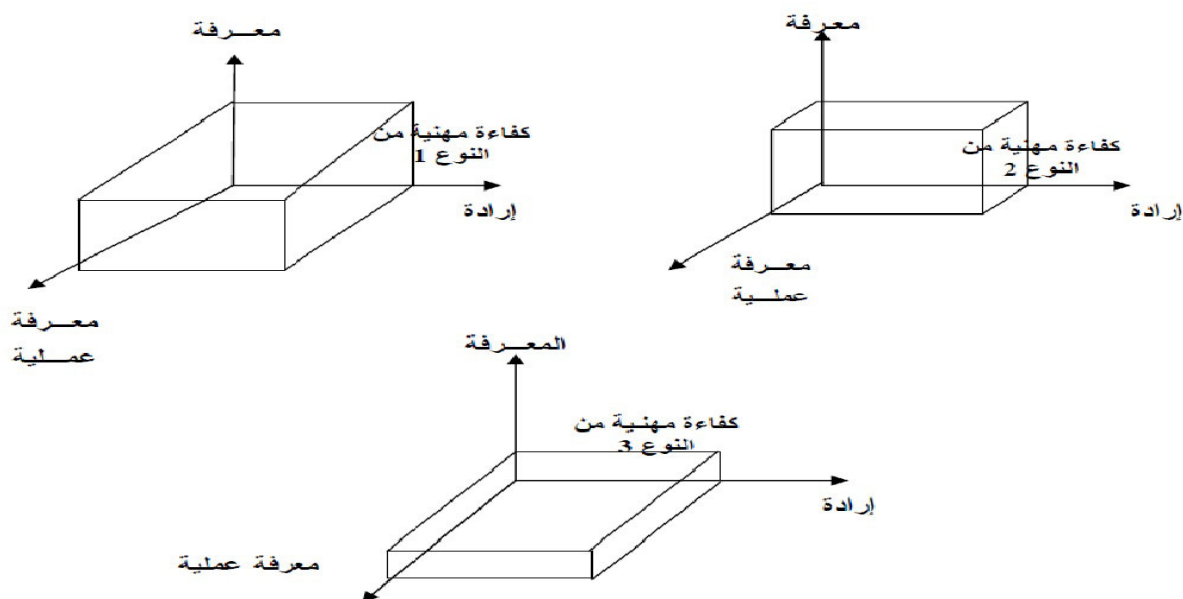
- **المقابلة:** ويتم تحليل الكفاءات وفق هذه الطريقة عن طريق مقابلة الأفراد شاغلي الوظائف والمناصب بمختلف مستوياتهم، وتتميز هذه الطريقة بأنها تميل نوعاً ما نحو الذاتية خاصة إذا كان الطرف المقابل والمقابل يعتمدان على منظور ذاتي بحت، إلا أنه يمكن القضاء على المشكلة من جهة الطرف المقابل عن طريق برنامج تدريبي خاص يركز على المقابلة المبنية على الكفاءات، أما الجانب الذي تختلف فيه المقابلة عن الطريقتين السابقتين؛ فيمكن في معرفة بعض الجوانب الكامنة في الكفاءات مثل السمات والدوافع بصورة أقرب، لأن المقابل هنا يتعامل مع صاحب الكفاءة بصورة فردية، ومعلوم أن الصفات الكامنة للكفاءات تتفاوت من شخص لآخر¹.

- **بطاقة الكفاءات المهنية:** " الكفاءات المهنية موضحة في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث "Patrimoine" الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة²، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:

¹ أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة (دراسة حالة مديرية الصيانة-سوناطراك- بالاغواط)، مرجع سابق، ص 212.

² صولح سماح، مرجع سابق، ص 57.

الشكل رقم (07): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



المصدر: صولح سماح، مرجع سابق، ص59.

2. **تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل العملية فهو يتركز على تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة¹. ويركز التقييم بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات².

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص102.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص96.

كما يتطلب تقييم الكفاءات توضيح وتأکید بعض النقاط الأساسية هي:¹

- رغم صعوبة الفصل بين الكفاءات المرغوبة والكفاءات المحققة إلا أن عملية التقييم تتطلب التفرقة بينهما لذلك تقام في الغالب دراسة مدققة لتنظيم العمل وإجراء تشخيص للفرد في مكان العمل على أن لا تفصل العمليتين لضمان التكامل.
- ما يجب معرفته أيضا هو أن عملية تقييم الكفاءات هي عملية متعددة الأطراف، بحيث يشكل الفرد أو الأفراد محل التقييم المحور الأساسي.
- إن عملية تقييم الكفاءات قد تؤول إلى مفهومين؛ يتمثل الأول في عملية الرقابة وذلك عندما تركز المؤسسة على المعارف العملية، والثاني يتلخص في تلك المساهمات الخاصة بإضافة قيمة والبحث عن الملائمة للعمل الاحترافي وهذا عندما تتجه المؤسسة نحو المعارف السلوكية.

كما توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:²

- **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسئول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المنظمات الرائدة في مجال تنمية الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

- **المرافقة الميدانية:** تسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة، لكن هناك بعض

¹ إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 127-128.

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 25.

السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد والمرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم.

- **مرجعية الكفاءات:** هي الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات. وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...)
- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لانجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية)؛
- معلومات عن الحركة (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...).

3. **تطوير الكفاءات:** في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق. وفي ما يلي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات:

أولاً: التدريب المرتكز على الكفاءات: من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

ويمكن تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو الجماعة لائقين لأداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية¹.

كما يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاثة مستويات:²

- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد؛
- التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق فعلى مستوى الجماعة الكل يتعلم معا وبواسطة الآخرين؛
- التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية الى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل.

ثانيا: **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب وتطوير سلوكيات خاصة (القدرة على تحمل المخاطر، تشجيع روح المبادرة، التعلم من الأخطاء، القيادة،..) وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات وتطويرها، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة³.

¹ حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2014، ص95
² بوشيعي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ "التدريب التعاوني"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص16.
³ صولح سماح، محبوب مراد، الريادية في مجال إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص14.

إن الهدف الأول من عملية التكوين هو زيادة كفاءة المتكون بعد إنجازه لبرنامج التكويني، أما الهدف الثاني فيتمثل في التبدل السلوكي والحركي لأداء المتكون، كما يعتبر التعليم من أهم الركائز الدائمة لتحقيق أهداف التكوين حيث يستعمل كوسيلة لنقل المعرفة¹.

4. **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم².

كما توجد إستراتيجيات لتحفيز الكفاءات تهدف إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:

● **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، هنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغرض النظر عن طول الخدمة في المنظمة.

● **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث (الموارد البشرية) بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية،

¹ مزياني حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، الجزائر، 2016، ص 82-83.

² مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 09.

فان الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

المبحث الثالث: أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. بالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المؤسسات الاقتصادية بالموارد الغير ملموسة كالجودة، والمعلومات والتكنولوجيا، وطريقة العمل، والمعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمؤسسة. ووفقا لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات فانه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على موارد وكفاءات ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص الأساسية، الى جانب أنها تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتندرج ضمنها جملة من التيارات لكل منها تفسيره الخاص فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية

إن اعتبار الكفاءات داخل المؤسسة مصدرا استراتيجيا مسؤولا عن خلق ميزة تنافسية يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص وتمثل في:¹

1. القيمة: يجب أن يكون للكفاءات قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول في أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
2. الندرة: إن خاصية القيمة ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على ميزة التنافسية.

¹ سملاي محضيه، بلالي أحمد، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية، 2017، ص188.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذ أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القرارات بما تحققه من إستراتيجية.

3. **عدم القابلية للتقليد:** يجب أن تكون الكفاءات صعبة التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه؛ وإن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية والكفاءات هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

4. **عدم القابلية للتبديل:** يجب على الكفاءات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية ألا تكون قابلة للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

5. **الديمومة:** والمقصود بذلك هل بإمكان الكفاءة أن تساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد الأخرى، ففي حالة بطلان 'Obsolescence' مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة. إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط... ومع هذا يرى Parahalad 'Wernerfelt', & Hamel أن بعض الموارد والكفاءات مدة حياتها غير محدودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

المطلب الثاني: أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لأهم الإسهامات المندرجة في هذا الإطار والمتمثلة في:

– المقاربة المرتكزة على الموارد *(RBV) Resource Based View*

– المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية *(CBV) Core Competence Based View*

أولاً: المقاربة المرتكزة على الموارد *Resource Based View*

ويرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt (1984)، Barney (1986، 1991)، فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق على التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. ووفقاً لهذا المدخل فان جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق ثروة باستعمال جيد للموارد بدلا من استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد، ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد الغير منظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقاً لهذا المنظور فان كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية أو الأداء.¹

ثانياً: المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية *Core Competence Based View*

إذا ذكرنا المقاربة المبنية على الكفاءات فإننا بذلك نذكر رائدي تلك المقاربة وهما (Hamel & Prahalad) في كتابهما "غزو المستقبل"، وتتبع أعمال هذين المفكرين في كيفية قيادة السوق النابعة من خلال التفكير العلمي والذهني الذي يتيح فيما بعد فرصة الإجابة على ماهية الطرائق الجديدة لكسب العملاء على المدى البعيد، وماهية الاختصاصات الجديدة والتكنولوجيا التي تحتاجها كل منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.²

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 62.

² أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة (دراسة حالة مديرية الصيانة-سوناطراك-بالاغواط)، مرجع سابق، ص 196.

ومقاربة الكفاءات المحورية ركزت على قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المنظمة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المنظمة على ذلك لا تقوم إلا من خلال قدرتها على إدارة وخلق الموارد، وهي كذلك تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر فيها القائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة فيها ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة والسلوك.

وقد ركز (Hamel & Prahalad) على الكفاءات المحورية والتي عرّفها على أنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات "واعتبارا أن هذه الكفاءات هي ميزة تنافسية بحد ذاتها، ويضيفان أنها "مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمنظمة بتوفير قيمة خاصة للعملاء".¹ وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها المحورية، حدد (Hamel & Prahalad) عوامل أساسية تتمثل في:²

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج بالجودة، سرعة التنفيذ...)
 - يجب أن تكون فريدة من نوعها، وتختلف عن باقي كفاءات المنافسين؛
 - يجب أن تكون لديها القابلية لتطوير عمليات المنظمة؛
 - أن تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة؛
 - ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال مؤسسة "هوندا" إذ تتحكم هذه الأخيرة في ثلاثة أنواع من الكفاءات المحورية :
 - خبرة في صنع المحركات؛
 - التحكم في عمليات التركيب، وإخراج باقي الأنشطة؛
 - التحكم في شبكات التوزيع.
- إن امتلاكها لهذه الأنواع من الكفاءات سمح لها بتوسيع مجالات نشاطها الإستراتيجية من مجال واحد فقط خلال الخمسينات من القرن الماضي - مجال الدراجات النارية-، إلى عدة مجالات نشاط الإستراتيجية في فترة الثمانينات " المضخات، جزازات العشب، السيارات الصغيرة، محركات الزوارق...".

¹ مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015، ص63.

² بوزايد وسيلة، مرجع سابق، 63.

إن أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وُضع للمؤسسة كشجرة؛ بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات المحورية بالنسبة لكل من (Hamel & Prahalad) تمثل مصدر الميزة التنافسية أي "مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية¹:

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات المحورية.
- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.
- أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

المطلب الثالث: الموارد والكفاءات والميزة التنافسية

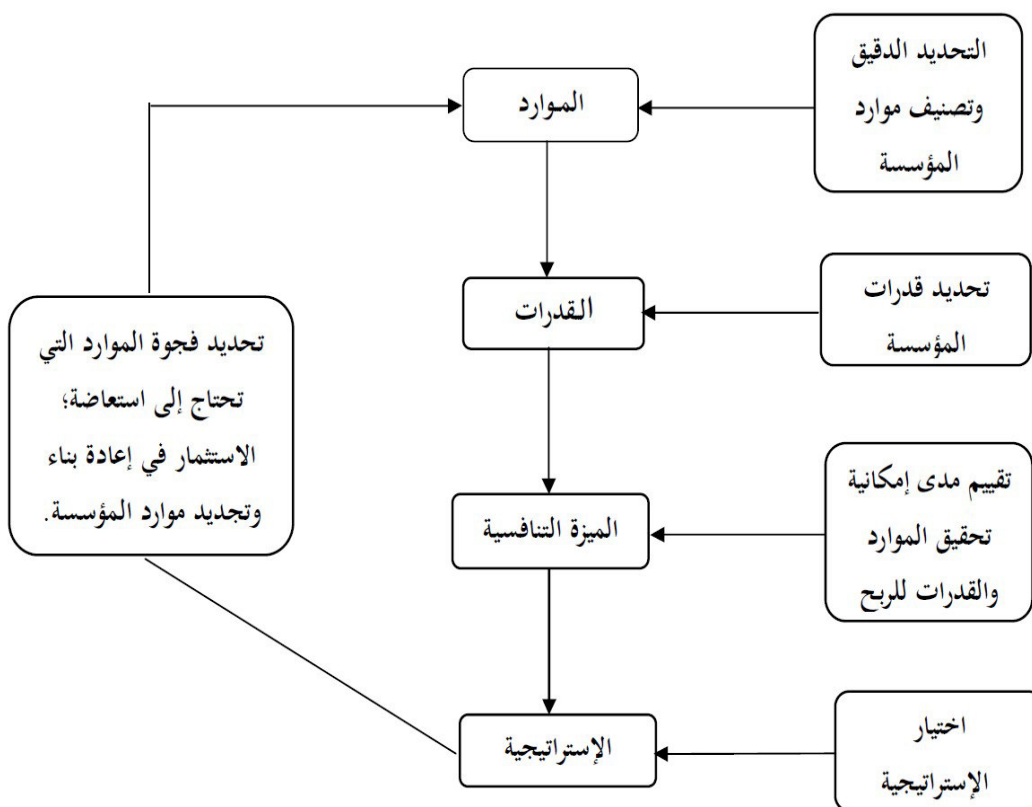
سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، كما سيتم التطرق إلى الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة وخلق القيمة.

أولاً: خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة اعتماداً على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خمسة مراحل موضحة بالشكل التالي:

¹سملالي بحضبه، مرجع سابق، ص48.

الشكل رقم (08): خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات



المصدر: بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 69.

وفيما يلي شرح لكل خطوة على حدى:¹

أ. **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة:** من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة. وعليه فإن الأمر يتطلب:

- توفر نظم معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة؛
- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات؛
- استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.

¹بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 70.

ب. تقييم قدرات المؤسسة :إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح Thévenard و Puthod خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات كما يلي:¹

✓ الاختبار الأول: اختبار الملاءمة؛ بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب تهديدات سواء حالية أو مستقبلية في هذه الحالة يمكن أن نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملاءمة.

✓ الاختبار الثاني: اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية، وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

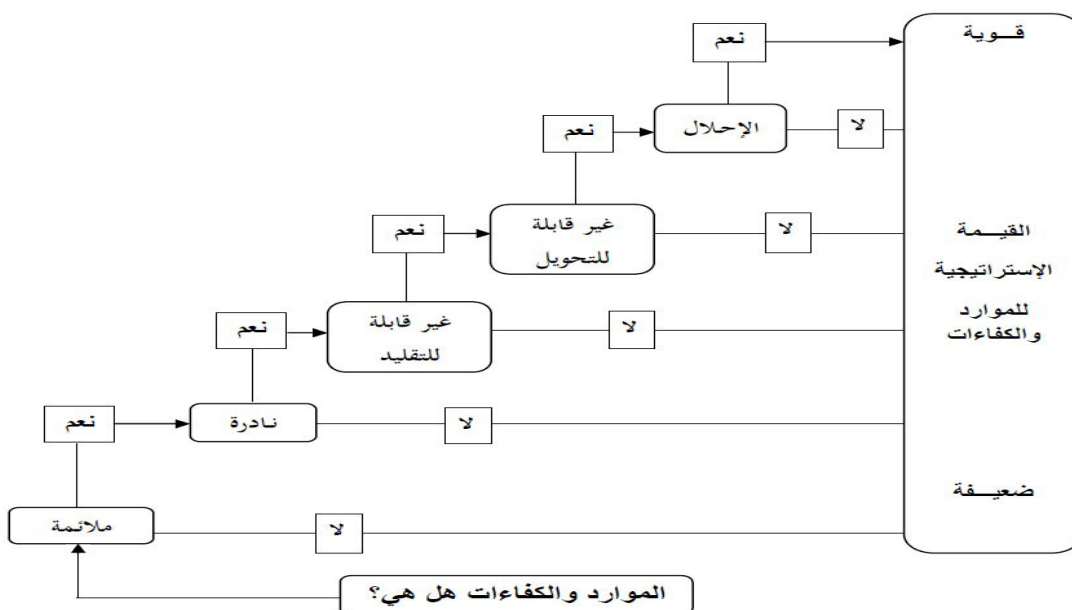
✓ الاختبار الثالث: اختبار النقلية والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك المحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.

✓ الاختبار الرابع: اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها.

✓ الاختبار الخامس: اختبار الإحلالية الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، ويعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلاً غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

والشكل الموالي يبين هذه الاختبارات:

الشكل رقم (09): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Source : Dominique Puthod, Catherina Thevenard, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le group Salomon**, Irege, Université de Savoie, France, 1998, P 05.

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 54.

بناء على ما سبق توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، الإحلال مجتمعة إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية والعوائد المحتملة التي ترتبط باستغلال مواردها وكفاءاتها.

ج. تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للربح: يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والكفاءات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح للمؤسسة؛ كما أن عملية التقييم تتم من خلال عاملين:

✓ مدى استدامة الميزة التنافسية: عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة والكفاءات، بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد والكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة.

✓ مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.

د. اختيار الإستراتيجية الملائمة: والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها... هـ. تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة: لا تهتم أيضا نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات؛ تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

ثانيا: الكفاءات كأساس لربحية المنظمة وخلق القيمة

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية، كلما امتلكت المنظمة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المنظمة يُعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية؛

1. الكفاءات كأساس لربحية المنظمة: تتحدد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، ومعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية:

● مدى جاذبية القطاع التي تعمل فيه المنظمة: يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمنظمة، حيث تُعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المنظمات، فإذا كانت جاذبية القطاع تعكس قوة السوق فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمنظمات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع، وأثر الخبرة وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المنظمات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها؛

حيث أن قوة السوق وما يمكن أن تقدمه من ربح، تستمد جذورها من موارد المنظمة والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المنظمة بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد؛

● مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية: الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل؛ في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية.¹

2. الكفاءات وإشكالية خلق القيمة: تكون للموارد والكفاءات القدرة على توليد قيمة اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما، وفي إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات فإن الموارد والكفاءات تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فإنه يمكن قياس قدرة الكفاءات على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الإستراتيجية على خلق القيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها.²

ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الأمر الذي يفرض على هذه الأخير العمل على تنميتها وتسييرها بالطريقة الأمثل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

¹ شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015، ص92.

² شرياف وحيدة، نفس المرجع، ص93.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف والمهارات والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن الكفاءات وتقييمها وتطويرها وتحفيزها أمرا مهما للمؤسسة كونها تعتبر عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين، وهو ما يفرض على المؤسسة العمل على كسب الكفاءات التي تكون غير قابلة للتبديل والتقليد وتمتاز بديمومتها، وهذا الأمر لا يقتصر على الكفاءات المكتسبة من السوق الخارجي للمؤسسة، والسوق الداخلي لها أيضا والذي يضم مجموعة من الكفاءات العاملة داخل المؤسسة والتي يجب أن تعمل هاته الأخيرة على تنميتها وتطويرها لكسب ميزة تنافسية أو المحافظة عليها.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول تنمية الكفاءات والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع من أجل تسليط الضوء على أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش "بسكرة" لتطبيق الدراسة.

ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث الآتي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
- المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، قد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية اوماش التابعة لدائرة اورلال ولاية بسكرة، وهذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ: 54 225 م²، حيث تمثل المساحة المغطاة 4 920 م² مقسمة بين وحدتي السميد والفريضة ووحدة الكسكس بـ: 2 850 م²، 2 070 م² على التوالي.

كانت بداية أشغال إنجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والطحين كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر، أما وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- وحدة إنتاج الدقيق والفريضة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية.
- وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق.
- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام.
- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

ثانيا: الشكل القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007. وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع الى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وأهميتها

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سنتناوله من خلال هذا المطلب.

أولا: أهداف المؤسسة

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام المنظمات الأخرى، وحتى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- الوصول الى موقع الريادة في مجال تخصصها.
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصادية الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
- وضع سياسات قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في هذا القطاع.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

ثانيا: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.
- تلي المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية.
- توفير مناصب شغل.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة من حيث السلم الهرمي للسلطة كما يلي:

1. **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
2. **الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.
3. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:
 - أ. **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد ومعدات... الخ) وتقوم بالمهمات التالية:
 - **الصيانة:** تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعيتها الوقائية والعلاجية من خلال الصيانة الميكانيكية والكهربائية.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

● خلية الأمن: تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

● خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

ب. **مصلحة تسيير المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

ج. **مصلحة الأجور:** تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

ح. **مصلحة العلاقات العامة:** تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي مركز السجل التجاري... الخ.

4. **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم بـ:

- التعريف بسياسة المنتج.

- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وتكلفة الإنتاج.

- المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي.

- العمل على إنتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية.

- تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة.

- تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.

- تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.

ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية:

أ. **المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية

لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذا لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف

الموردين وهذا من اجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من اجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛

- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛

- إمكانية التخزين.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

ب. مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

✓ استلام المادة الأولية واستقبال الأكياس؛

✓ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛

✓ تخزين وتصريف المنتج؛

✓ الصيانة الوقائية والفنية، وتحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة؛

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية

بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

ج. مصلحة التخزين.

5. مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج

التجاري وتتفرع عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق، وتقوم هذه المديرية

بالمهام التالية:

✓ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.

✓ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية وتسيير جميع العمليات الحسابية.

✓ تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.

✓ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة، ومتابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6. مديرية التجارة: وتشمل مصلحتين: مصلحة التجارة ومصلحة التموين والتوزيع:

أ. مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من

المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ

تقوم المصلحة بدراسة التلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا

حجم المعاملات بالنسبة للزيون، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

ب. مصلحة التموين والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل

المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام

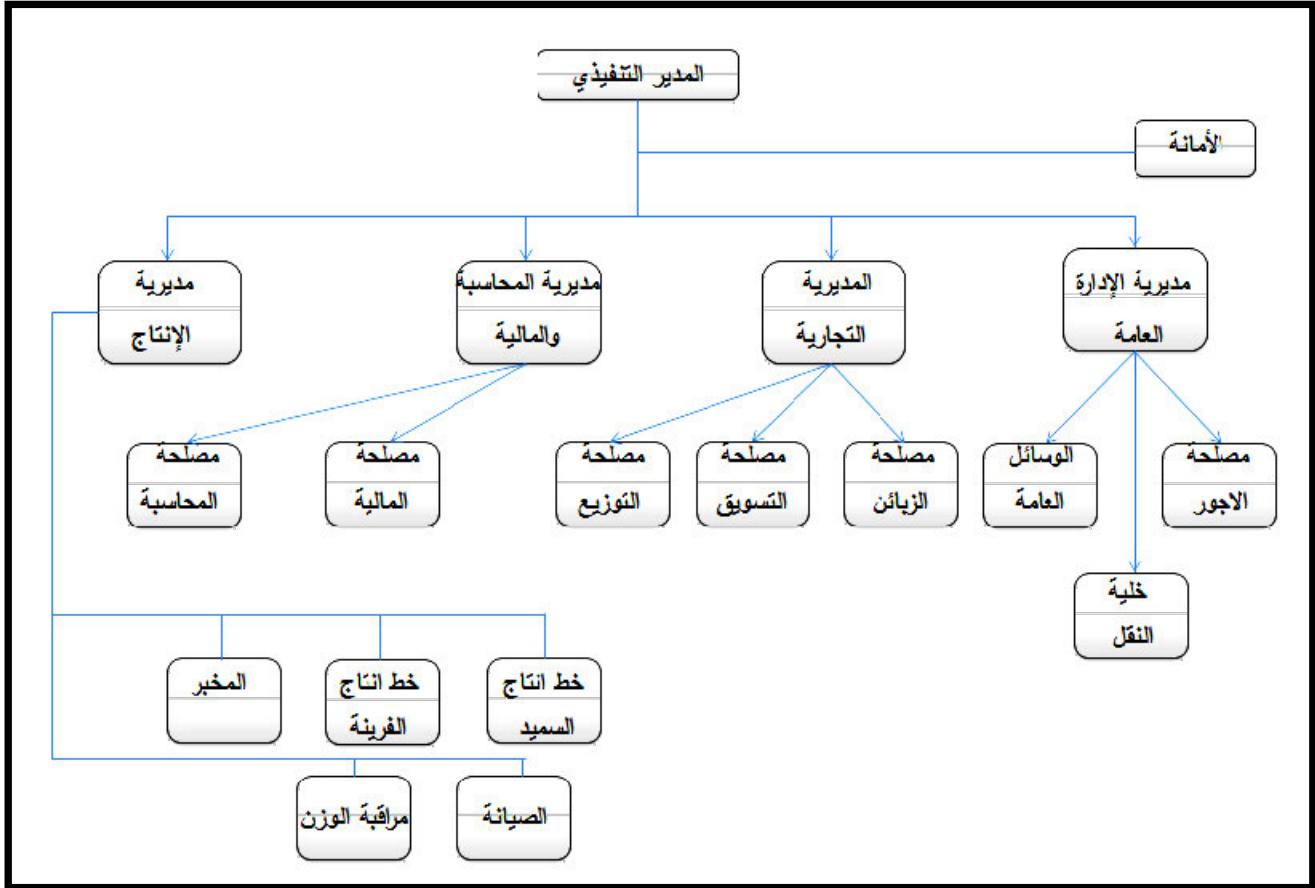
بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج،

كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وتظهر أهم مكونات هذا التنظيم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

حتى تتمكن من التعرف على دور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا الفرع توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع وتحديد أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً: المنهج المتبع

ويقصد بـ"منهج الدراسة" تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها¹. ف"المنهج" هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة².

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري:

✓ **المنهج الاستكشافي:** ويتعلق "الاستكشاف" بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين؛ وغالبا ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعممها بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة³، إلا أننا في هذه الدراسة لا يكمن هدفنا في تعميم النتائج والوصول إلى نظرية أو قواعد وقوانين عامة بقدر ما يكمن في إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام ونتاج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة

¹ - مسعودي محمد عبد الغني والحضيري محسن أحمد ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992، ص 46.

² - بن ساهل وسيلة ، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

³ - الرفاعي أحمد حسين ، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 86.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

والعمق بينها، انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة، تظهر على شكل فرضيات والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً¹.

✓ **المنهج الاختباري:** ويتعلق "الاختبار" بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق. أي بمعنى آخر فهو يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات².

كما اعتمدنا أيضاً على أسلوب دراسة الحالة والذي يتعلق بجمع البيانات، بغية الوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على دور تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش".

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Pachage For Social Sciences Statistical) الإصدار (21) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس أثبات أداة الدراسة.
- ✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة
- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **اختبار كولوموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ✓ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث.

¹ - الواصل عبد الرحمان بن عبد الله، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

² - أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (اعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات) في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- بسكرة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة البحث

أولاً: أداة جمع البيانات

تعبر "الأداة" عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا "الاستمارة" كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل مجموعة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة ذات الأوزان والقيم، التي تحتوي على عبارات تحمل الخيارات التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق تماماً. أما عملية إعداد الاستمارة فقد مرت بالمراحل التالية:

- تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري ونموذج الدراسة؛
- عرضت الاستمارة على مجموعة من الأساتذة بغرض تحكيمها؛
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛
- بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة المستهدفة.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، كالتالي:

✓ القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية عن المبحوثين، والذي يضم بدوره العبارات (1- 4) والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

✓ القسم الثاني: والذي بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى محورين وهي:

- المحور الأول: ويتعلق بتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة؛
- المحور الثاني: ويتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ - موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 238- 239.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وقد تم اختيار "مقياس ليكرت" (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد عن الظاهرة المدروسة. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (05): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: مجتمع وعينة البحث

أولا: مجتمع الدراسة

يشير "مجتمع الدراسة" إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نستخلص منها نتائج بحثنا، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة عشوائيا من مجتمع الدراسة¹. وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء ونواب الأقسام في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"، والبالغ عددهم 47 عامل، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة.

¹ - موقف الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص 194.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وبهدف دراسة أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بتوزيع (40) استمارة، واسترد منها (32) استمارة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة. نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	%71.9
	أنثى	09	%28.1
	المجموع	32	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	04	%12.5
	من 30 إلى 40 سنة	22	%68.8
	من 41 إلى 50 سنة	04	%12.5
	أكبر من 50 سنة	02	%6.3
المجموع	32	%100	
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	02	%6.3
	تقني سامي	08	%25
	ليسانس	06	%18.8
	مهندس	09	%28.1
	ماستر فما فوق	07	%21.9
	المجموع	32	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	%15.6
	من 6 إلى 10 سنوات	14	%43.8
	من 11 إلى 15 سنة	09	%28.1
	أكبر من 15 سنة	04	%12.5
	المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

✓ بالنسبة لمتغير الجنس: (71.9%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (28.1%) كانت من الإناث.

✓ بالنسبة لمتغير العمر: يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (12.5%) بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بلغت (68.8%) في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) كانت (12.5%) وفي الأخير نجد (6.3%) من الأفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (أكبر من 50 سنة)؛ وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم الفئة الشابة.

✓ بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: شكلت ما نسبته (28.1%) من المبحوثين حاصلين على شهادة مهندس، يليها (25%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ماستر فما فوق (21.9%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس بلغت (18.8%)، و(6.3%) من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي أو أقل. وعليه فالمؤسسة تحرص على توظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العالية، استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا، أو كرؤساء أقسام مختصين.

✓ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: لدى المبحوثين نجد أن (15.6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(43.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (6 إلى 10 سنوات)، في حين (28.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (11 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (أكبر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (12.5%)؛ وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة نسبياً.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث

✓ الصدق الظاهري: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صدق الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وقمنا بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

✓ **صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، والجدول رقم (07) يبين أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث يقدر بـ (0.944)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبإمكاننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة البحث: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ α)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (07): معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
تنمية الكفاءات	إعداد مواصفات الكفاءات	05	0.906
	تقييم الكفاءات	06	0.890
	تطوير الكفاءات	05	0.883
	تحفيز الكفاءات	04	0.864
	المجموع	20	0.919
الميزة التنافسية	17	0.798	0.893
الاستبانة ككل	37	0.892	0.944

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.892) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث،

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج، والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "تنمية الكفاءات" و"الميزة التنافسية".

الجدول(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تنمية الكفاءات

الرقم	أبعاد متغير تنمية الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
	أ. إعداد مواصفات الكفاءات	3.950	0.692	1	موافق
1	يتم جمع المعلومات الضرورية حول الكفاءات البشرية	3.91	0.856	5	موافق
2	يتم تحديد مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية من طرف الإدارة	3.94	0.948	4	موافق
3	يوجد وصف دقيق لكل وظيفة داخل المؤسسة وكذا مواصفات شاغلها	3.97	0.861	2	موافق
4	يتم تشخيص مختلف المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بكل الكفاءات البشرية من خلال إجراء مقابلات فردية	3.94	0.914	3	موافق
5	يتم تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية الضرورية لتغطية متطلبات كل وظيفة في المؤسسة	4.00	0.950	1	موافق
	ب. تقييم الكفاءات	2.687	0.809	4	محايد

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

6	يوجد تقييم للكفاءات البشرية أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة	2.78	1.039	2	محايد
7	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية وتعزيزها	2.34	1.285	6	محايد
8	تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين	2.69	1.256	5	محايد
9	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات عن مستوى أدائهم	2.72	1.054	4	محايد
10	تمت عملية تقييم الكفاءات خلال فترات زمنية معينة بانتظام	2.81	0.965	1	محايد
11	تتميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية والموضوعية	2.78	1.289	3	محايد
ج. تطوير الكفاءات					
12	تبذل المؤسسة جهداً كافياً في مجال تطوير كفاءاتها البشرية	2.72	0.888	3	محايد
13	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر للكفاءات البشرية	2.50	1.270	5	غير موافق
14	تسمح عملية التدريب من زيادة الكفاءة العاملين	2.66	1.004	4	محايد
15	يوجد في المؤسسة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لزيادة كفاءة العاملين	2.97	1.257	1	محايد
16	تطوير الكفاءات هو الوسيلة للوصول إلى الاحترافية	2.91	1.304	2	محايد
د. تحفيز الكفاءات					
17	ترتبط سياسة الحوافز والأجور على في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	2.88	1.338	4	محايد
18	يوجد اهتمام من قبل الإدارة بتحفيز الكفاءات البشرية	3.22	1.070	2	محايد
19	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للكفاءات	2.91	1.174	3	محايد
20	تساهم الحوافز المقدمة في تحسين كفاءة العاملين في تأدية المهام	3.25	0.916	1	محايد
تنمية الكفاءات بشكل عام					
		3.093	0.551	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

1. **بُعد إعداد مواصفات الكفاءات:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.950) بانحراف معياري (0.692)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91-4.00) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.856-0.950). وبناءا على ذلك يمكن ملاحظة أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث تهتم بإعداد مواصفات الكفاءات حيث تقوم بجمع المعلومات الضرورية حول الكفاءات البشرية وتشخيص مختلف المهارات والمعارف الخاصة بهم من خلال المقابلات وتحديد الاحتياجات الكمية والتنوعية من الكفاءات الضرورية لتغطية متطلبات كل وظيفة.

2. **بُعد تقييم الكفاءات:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.687) بانحراف معياري (0.809) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تتجه نحو الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.34-2.81) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.965-1.289). وهذا يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر الباحثين تولي أهمية معتبرة لعملية تقييم الكفاءات، حيث تهدف من خلال هذه العملية إلى تعزيز نقاط قوتهم من خلال قياس مهاراتهم ومعارفهم، كما تتميز العملية بالشفافية والعدالة حيث يمكن للكفاءات معرفة مستوى أدائهم بأنفسهم.

3. **بُعد تطوير الكفاءات:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.750) بانحراف معياري (0.843) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تتجه نحو الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.50-2.97) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.888-1.304). هذا يعني أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث لا تعمل بالمستوى المطلوب على تطوير مستوى كفاءة العاملين وزيادة مستوى كفاءتهم من خلال عملية التدريب والتكوين.

4. **بُعد تحفيز الكفاءات:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.062) بانحراف معياري (0.856) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

تتجه نحو الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.88-3.25) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.916-1.338). وهذا يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث لا تهتم كثيرا بتحفيز الكفاءات ولا تقدم لهم حوافز مادية ومعنوية لتحسين أدائهم، كما أن سياسة الحوافز والأجور في المؤسسة لا ترتبط بمستوى كفاءة العاملين.

بالنسبة لمحور تنمية الكفاءات، فكان التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث يميل نحو الحياد، وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.093) بانحراف معياري (0.551).

الجدول(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
أ. التكلفة الأقل					
1	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج من أساسيات المؤسسة	3.19	0.931	4	محايد
2	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات	4.13	0.554	3	موافق
3	تقوم إدارة المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة	4.41	0.837	1	موافق تماما
4	تحرص المؤسسة دوما على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	4.22	0.608	2	موافق تماما
ب. الجودة					
5	تعمل المؤسسة باستمرار على توعية العاملين بأهمية الجودة	3.53	1.391	3	موافق
6	لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	3.50	1.078	4	موافق
7	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة قياسا بالمنافسين	3.75	0.984	1	موافق
8	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة	3.59	1.341	2	موافق
ج. المرونة					
9	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات متميزة لإرضاء رغبات الزبائن	3.84	1.081	1	موافق

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

10	لدى المؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن	3.47	1.107	4	موافق
11	تملك المؤسسة القدرة على التحكم في حجم وتقديم المنتجات	3.66	1.234	3	موافق
12	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمطالبات الزبائن	3.22	1.289	5	محايد
13	تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير منتجاتها	3.72	0.958	2	موافق
د. الإبداع					
14	تعمل المؤسسة على تحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر	2.97	0.999	4	محايد
15	تعتبر المؤسسة الإبداع من أساسيات المؤسسة واهتماماتها	3.28	0.958	2	محايد
16	تتمتع المؤسسة بابتكار تشكيلة من المنتجات بما يتناسب مع توقعات الزبائن	3.34	1.208	1	محايد
17	تعمل المؤسسة على تشجيع ودعم الأفكار الإبداعية	3.06	1.216	3	محايد
الميزة التنافسية بشكل عام					
		3.580	0.520	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

1. **بُعد التكلفة الأقل:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.984) بانحراف معياري (0.420)، ووفقاً لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تميل إلى الموافقة أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.19-4.41) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.554-0.931). هذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث تسعى دائماً إلى خفض تكاليف منتجاتها وعملياتها حيث تقوم بعمليات رقابية دورية على المنتجات وتدعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض التكاليف.

2. **بُعد الجودة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.593) بانحراف معياري (1.001)، ووفقاً لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تميل إلى الموافقة أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-3.75) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.984-

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

1.391). هذه النتيجة تدل أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين تسعى إلى التنافس من خلال جودة منتجاتها.

3. **بُعد المرونة:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.581) بانحراف معياري (0.813)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تميل إلى الموافقة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-3.84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.958-1.234). هذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث لديها القدرة على مواكبة التغيرات التي تحصل في محيطها حيث تسعى دائما إلى تقديم الأفضل للزبون من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباته.

4. **بُعد الإبداع:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.164) بانحراف معياري (0.580) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تميل إلى الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.34) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.958-1.216). وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتم كثيرا بدعم الأفكار الإبداعية، كذلك لا تعتبر عامل الإبداع من اهتماماتها.

بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، فكان التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث يميل نحو الموافقة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.580) بانحراف معياري (0.520).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صلاحية نموذج الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات والأبعاد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إعداد مواصفات الكفاءات	0.855	0.458
تقييم الكفاءات	0.648	0.795
تطوير الكفاءات	0.678	0.748
تحفيز الكفاءات	0.751	0.626
تنمية الكفاءات	0.432	0.992

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بُعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار صلاحية النموذج

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.644	1	3.644	23.053	*0.000
الخطأ	4.742	30	0.158		
المجموع الكلي	8.386	31			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

معامل الارتباط ($R=0.659$) معامل التحديد المعدل ($R^2_a=0.416$) معامل التحديد ($R^2=0.435$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.053) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل البدء في تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة التي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم التعرف على طبيعة هذه العلاقة من خلال حساب معامل الارتباط لـ (Pearson correlation)، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقة:

الجدول رقم (13): مصفوفة معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة

الميزة التنافسية	الإحصائيات	المتغير التابع المتغير المستقل وأبعاده
0.128	معامل الارتباط	إعداد مواصفات الكفاءات
0.483	مستوى الدلالة	
0.639**	معامل الارتباط	تقييم الكفاءات
0.000	مستوى الدلالة	
0.554**	معامل الارتباط	تطوير الكفاءات
0.001	مستوى الدلالة	
0.406*	معامل الارتباط	تحفيز الكفاءات
0.021	مستوى الدلالة	
0.659**	معامل الارتباط	تنمية الكفاءات
0.000	مستوى الدلالة	

N=32 استبانة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V21

*الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

**الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha=0.01$)

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيرات النموذج الاثنين وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد حيث:

- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تنمية الكفاءات كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.659$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
 - ✓ لا توجد علاقة ارتباط بين بُعد "إعداد مواصفات الكفاءات" والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.128$) وبدلالة معنوية (0.483) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد "تقييم الكفاءات" والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.639$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
 - ✓ توجد علاقة ارتباط قوية نسبيا وموجبة بين بُعد "تطوير الكفاءات" والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.554$) وبدلالة معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
 - ✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين بُعد "تحفيز الكفاءات" والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.406$) وبدلالة معنوية (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ومن أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)" سنعتمد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث سنختبر أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
إعداد مواصفات الكفاءات	0.096	0.136	0.128	0.710	0.483	0.128	0.17
تقييم الكفاءات	0.410	0.253	0.639	4.547	0.000*	0.639	0.408
تطوير الكفاءات	0.342	0.094	0.554	3.647	0.001*	0.554	0.307
تحفيز الكفاءات	0.246	0.101	0.406	2.431	0.021*	0.406	0.165
تنمية الكفاءات بشكل عام	0.621	0.129	0.659	4.801	0.000*	0.659	0.435

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (14) ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.801) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.659)، فيما فسر متغير تنمية الكفاءات (43.5%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.

2. عند بحث أثر كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على نحو مستقل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، تبين ما يلي:

- نرفض الفرضية الفرعية الأولى لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.483) هو أكبر من المعتمد (0.05) وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد مواصفات الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

- نقبل الفرضية الفرعية الثانية لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.639).

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.001) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد أثر لتطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.554).

- نقبل الفرضية الفرعية الرابعة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.021) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد أثر لتحفيز الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.406).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الكفاءات في المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: "تنمية الكفاءات" و"الميزة التنافسية"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول محور تنمية الكفاءات يميل للحياد، أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية فكان التوجه يميل إلى الموافقة.

كما توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وعند بحث كل بُعد من أبعاد تنمية الكفاءات على نحو مستقل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية: (تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات).

الفصل الأول

الهيئة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثاني

تنظيم الكفاءات البشرية

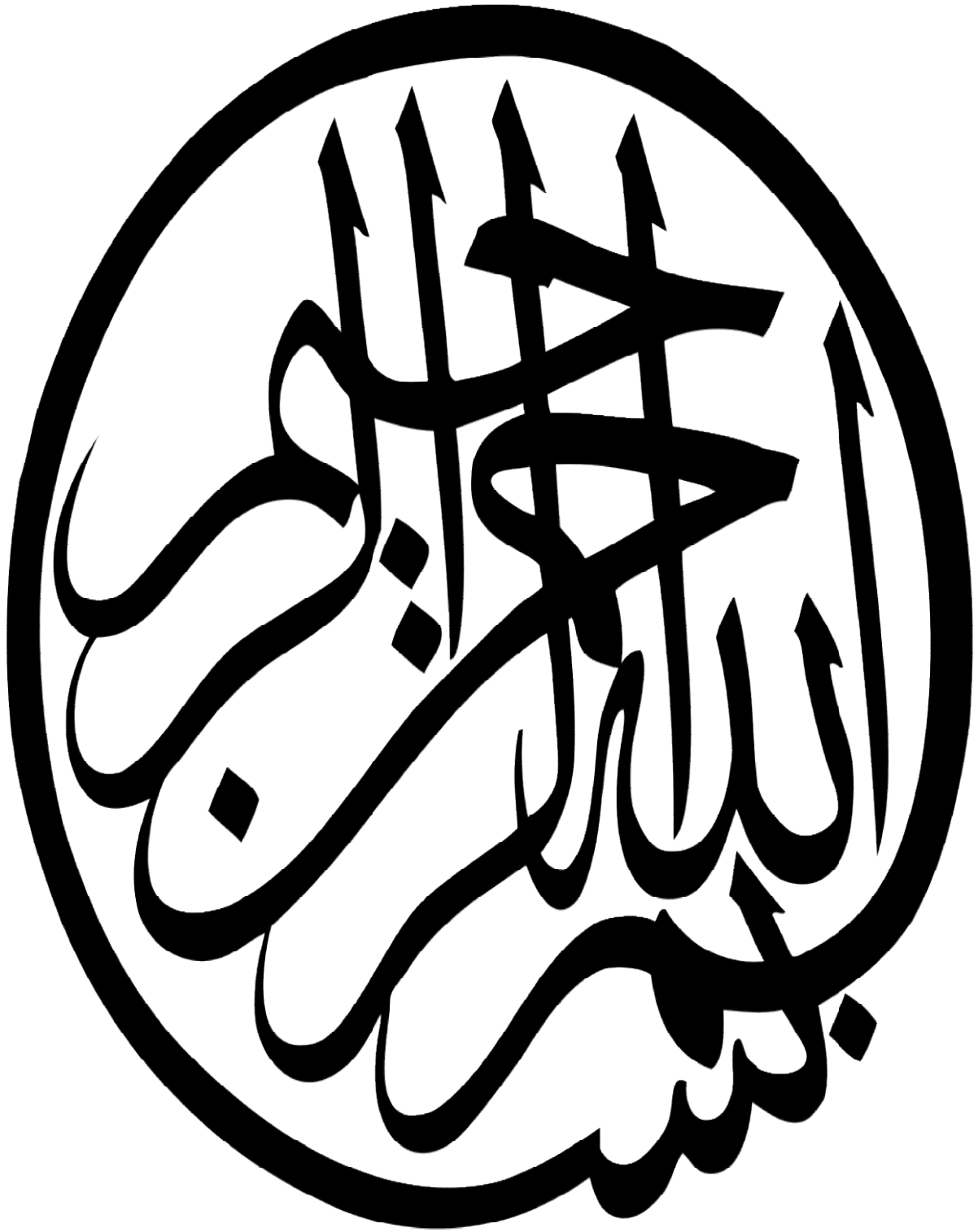
الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوطاش -

الحققة

الخطقة

قائمة المراجع



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

« وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى: « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ » (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسَ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ"

إهداء

إلى التي كانت سراجا ينير حياتي

إلى التي غرست في نفسي حب العلم، ورافقت خطواتي بالدعاء

إلى من منحتني الطمأنينة والسكينة

إلى التي علّمتني سموّ الهدف

إلى التي لولاها ما كنت ولا صرت

أمي الغالية

وإلى من ورثني حب العمل، والإخلاص فيه، والإصرار عليه

أبي رحمه الله

إلى أأخواتي وأخوتي وكل من ساعدني ولو بدعاء زاد الله في مقامكم

إلى كل من أحب...أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى
ومنها توفيقه لانجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من شاركني عناء هذا البحث، إلى المثل
الرفيع في التواضع إلى أستاذتي الفاضلة ومشرفتي بن عيسى ليلي التي تركت
أثرا واضحا على هذه المذكرة فبارك الله فيها على كل النصح

والتوجيه والإرشاد الذي خصتني به

كما لا يفوتني شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علي بمساعداتهم
ونصائحهم القيمة

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة سواء
كان من قريب أو من بعيد.

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن أثر تنمية الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة آخذين مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة، كدراسة حالة، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على إعداد مواصفات الكفاءات وتقييمها، تطويرها وتحفيزها والتعرف على مدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على تحسين تنافسية المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميذا للمنظمة مقارنة بمنافسيها في القطاع، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لربائنها سواء على مستوى التكلفة، الجودة، مرونة عملياتها، تقديم منتجات مبدعة.. الخ، من خلال تبنيتها إستراتيجية تنافسية معينة.
- الكفاءات عامل مهم في سيرورة إستراتيجية المؤسسة لكن دورها يكون اقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل ما يشهده العالم من تعقيد وتقلبات.
- تتعدد أنواع الكفاءات باختلاف آراء الباحثين، والأنواع المتفق عليها تتمثل في الكفاءات الفردية، والجماعية، والمحورية.
- أخذ مفهوم الكفاءات أهمية واسعة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يُعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور هذه الكفاءات في تحقيق الربحية وخلق القيمة والعمل على تنميتها وتطويرها.
- تنمية كفاءات الموارد البشرية أصبح يمثل أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسة من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية.
- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها بشكل يمكّن المؤسسة من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز أدائها وتقوية وضعيتها التنافسية.
- عملية تنمية الكفاءات تقوم وفق أربعة مراحل متمثلة في: إعداد مواصفات الكفاءات، وتقييمها، تطويرها وتحفيزها.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن عينة المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تلتزم بأبعاد تنمية الكفاءات التي تمت دراستها بتوجه يميل إلى الحياد وفقا لإجابات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: إعداد مواصفات الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات.
- أظهرت الدراسة أن عينة المبحوثين لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تلتزم بأبعاد الميزة التنافسية التي تمت دراستها بتوجه يميل نحو الموافقة وفقا لإجابات المبحوثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- كما توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد مواصفات الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- كما توصلنا أيضا إلى أنه يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.639).
- يوجد أثر لتطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.554).
- يوجد أثر لتحفيز الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.406).

3. الاقتراحات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تقديم نوع من الإضافة العملية للمؤسسة محل الدراسة، ونوردها كما يلي:
- من الضروري إدراك الأهمية الإستراتيجية للكفاءات البشرية في المؤسسة، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أداة إستراتيجية وأصل من أصول المؤسسة الذي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية.
- الاهتمام بتطوير معارف الموارد البشرية بشكل يسمح بالاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.
- استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بالموارد البشرية، تتبع احتياجاتهم وتطورهم، وتتولى تأطيرهم.

- تشجيع برامج التدريب والتكوين لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية مثل الإبداع، المخاطرة، تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشاكل، وكذا تكثيف التكوين بالنسبة لكل الكفاءات للوصول إلى منظمة متعلمة.
- ضرورة الاهتمام بإعداد مواصفات الكفاءات كونها تعتبر حجر الزاوية في تنمية الكفاءات حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي.
- ضرورة التركيز على تقييم الكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وتطوير الكفاءات الجماعية وربطها بقيم وثقافة وموارد المؤسسة
- الاهتمام أكثر بالتحفيز المادي والمعنوي للكفاءات.

4.آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضيف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	الدعاء
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص / Abstract
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
المقدمة	
أ	إشكالية البحث
ب	نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة وأهدافها
د	مبررات اختيار موضوع البحث
د	حدود الدراسة
د	هيكل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
03	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
05	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
08	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
10	المبحث الثاني: أبعاد، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
10	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
12	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
14	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

15	المبحث الثالث: تحليل الميزة التنافسية
15	المطلب الأول: القوى الخمسة لـ <i>Porter</i>
21	المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة
25	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ <i>M.Porter</i>
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات
35	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
37	المطلب الثاني: مكونات الكفاءات
39	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
40	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
47	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
47	المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات
50	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات
51	المطلب الثالث: أبعاد تنمية الكفاءات
58	المبحث الثالث: أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: خصائص الكفاءات التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات
62	المطلب الثالث: الموارد والكفاءات والميزة التنافسية
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS
70	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
71	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وأهميتها
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
76	المطلب الأول: المنهج المتبع والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

78	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة البحث
81	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
83	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج
83	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث
88	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صلاحية نموذج الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
97	قائمة المراجع
102	قائمة الملاحق

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة.

لوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت 37 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 32 مفردة، إضافة إلى ذلك اعتمدنا على المنهج الاستكشافي والاختباري للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد،... إلخ.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث فسرت تنمية الكفاءات (43.5%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على R^2 .

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءات، الميزة التنافسية، المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة.

Abstract:

The objective of this study was to identify the impact of competencies development in achieving the competitive advantage of the Greater Mills Corporation of South-Omahe-Biskra.

In order to achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of 37 paragraphs was designed to collect the initial information from the sample of the 32-item study, In addition, we relied on the exploratory and experimental approach to reach the results of the study, It was relying on many of the statistical methods for data analysis, Including descriptive statistics, multiple regression analysis,...etc.

Through this study we have reached several results, the most important of which are: The existence of a statistically significant impact on the development of competencies with different dimensions in achieving the competitive advantage of the organization, where competency development (43.5%) accounted for the changes in achieving the competitive advantage of the institution based on R^2 .

Key words: Competencies development, Competitive advantage, The Greater Mills of The South-Omahe-Biskra.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د. ليلي بن عيسى

علاء الدين بن ساهل

رقم التسجيل:/Master-GE/ GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	دورة حياة الميزة التنافسية	01
16	نموذج <i>M.Porter</i> للقوى الخمسة	02
22	نموذج سلسلة القيمة	03
25	الاستراتيجيات العامة لـ <i>M.Porter</i>	04
39	مكونات الكفاءات	05
43	نموذج الجبل الجليدي	06
53	مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة	07
63	خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات	08
64	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	09
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	مفهوم الميزة التنافسية وفق آراء بعض الباحثين	01
38	أنواع المعرفة حسب "نوناكا وتاكيشي"	02
42	المدخل المتعلقة لأبعاد الكفاءة الفردية	03
79	درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	04
79	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي	05
80	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية	06
82	معاملات الثبات والصدق	07
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تنمية الكفاءات	08
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية	09
89	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)	10
89	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
90	مصنوفة معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة	12
91	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنمية الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية	13

الكتب

1. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر، ط01، الإسكندرية، مصر، 2011.
2. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
3. مُجدد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
4. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجدد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البيازوري للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008.
6. شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة مُجدد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط4، الاسكندرية، مصر، 1999.
8. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاج، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيم، دار الأيام للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2014.
9. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2015.
10. مُجدد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
11. صالح عبد الرضا، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008.
12. مُجدد الكردي منال، إبراهيم العيد جلال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "المفاهيم الأساسية والتطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، بلا طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
13. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
14. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
15. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
16. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
17. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
18. حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2014.

19. مسعودي مجّد عبد الغني والحضيري محسن أحمد ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992.
20. الرفاعي أحمد حسين ، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
21. الواصل عبد الرحمان بن عبد الله ، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
22. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

الملتقيات والمؤتمرات

23. بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني العلمي حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
24. بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
25. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وآفاق التطوير "تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.
26. مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والفاءات لتحسين الأداء التنافسية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
27. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
28. مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
29. أبو القاسم حمدي، الرايس مراد، مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 19 جانفي 2014.
30. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
31. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة مجّد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
32. قبائلي أمال، مهديد فاطمة الزهراء، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة مجّد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
33. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

34. بوشيعي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ "التدريب التعاوني"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
35. صولح سماح، محبوب مراد، الريادية في مجال إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
36. بن ساحل وسيلة، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

المقالات والمجلات

37. أثير حسو اسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبون لضمان امتلاك مزايا تنافسية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الخاصة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، جامعة الحدباء، الموصل، العراق.
38. أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، العراق.
39. بقة الشريف، محلب فايزة، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2015.
40. عامر عبد الرزاق، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة مدخل القيمة المضافة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، بغداد، العراق، 2010.
41. محمد البياتي حسام أحمد، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة العراقية، مجلة كلية الريفية الجامعة للعلوم، العدد 37، العراق، 2016.
42. ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، جامعة المنفى، السماوة، العراق، 2010.
43. ناهدة اسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، جامعة الموصل، العراق، 2006.
44. أبو القاسم حمدي، اشكالية ضبط كفاءات الموارد البشرية بين مقاربي السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2017.
45. عالي حسن، استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.
46. رحالي حجيلة، بوخالفة رفيقة، التنمية من مفهوم تنمية الاقتصاد إلى مفهوم تنمية البشر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.
47. حمير حمود، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات "دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 04، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2017.

48. مزياي حنان، شليل عبد اللطيف، وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، الجزائر، 2016.
49. خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 04، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.

الرسائل والأطروحات

50. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007
51. فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016
52. بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
53. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة Condor"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاج، البويرة، 2015.
54. خالد خلفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
55. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغام، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
56. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
57. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
58. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
59. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
60. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، 2015.

61. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
62. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرتيال بعنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
63. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
64. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش (بسكرة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

المراجع بالأجنبية

65. Michael E. Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979
66. Porter ME, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985.
67. Ritika Tanwar, **Porter's Generic Competitive Strategies**, Journal of Business and Management, Issue 01, Vol 15, Delhi University, 2013.
68. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, **Management des compétences**, 3è édition, Edition Dunod, Paris, France, 2010.
69. Richard Boyatzis, **The competent manager: a model for effective performance**, John Willey and Sons, USA, 1982.
70. Valéry Michaux, **Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**, 16ème Conférence de L'AGRH, université de Nantes, Paris, France, 2005
71. John P Wilson, **Human Resource Development "Learning for individuals and organizations"**, 1st edition, British Library Cataloguing, London, 1999.

الملحق رقم (01)

جامعة مُجَّد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير (LMD)

السنة الثانية ماستر الإدارة الإستراتيجية

السنة الجامعية: 2019/2018



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة، في إطار التحضير لمذكرة الماستر بعنوان "أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف فهم وتوضيح أثر تنمية الكفاءات والموارد البشرية في بناء وتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

- بن عيسى ليلي

الطالب:

- بن ساهل علاء الدين

القسم الأول: البيانات الوصفية العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بأوماش -بسكرة- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي فما أقل تقني سامي ليسانس مهندس ماجستير فما فوق
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تنمية الكفاءات البشرية

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

رقم العبارة	أولاً: أبعاد تنمية الكفاءات البشرية وعبارات القياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أ. إعداد مواصفات الكفاءات						
1	يتم جمع المعلومات الضرورية حول الكفاءات البشرية					
2	يتم تحديد مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية من طرف الإدارة					

					يوجد وصف دقيق لكل وظيفة داخل المؤسسة وكذا مواصفات شاغلها	3
					يتم تشخيص مختلف المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بكل الكفاءات البشرية من خلال إجراء مقابلات فردية	4
					يتم تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية الضرورية لتغطية متطلبات كل وظيفة في المؤسسة	5
ب. تقييم الكفاءات						
					يوجد تقييم للكفاءات البشرية أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة	6
					تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية وتعزيزها	7
					تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين	8
					يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للعاملين أنفسهم عن مستوى أدائهم	9
					تم عملية تقييم الكفاءات خلال فترات زمنية معينة بانتظام	10
					تميز عملية تقييم الكفاءات بالعدالة والشفافية والموضوعية	11
ج. تطوير الكفاءات						
					تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتها البشرية	12
					تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر للكفاءات البشرية	13
					تسمح عملية التدريب من زيادة الكفاءة العاملين	14
					يوجد في المؤسسة مجموعة من النشاطات التكوينية الهادفة لزيادة كفاءة العاملين	15
					تطوير الكفاءات هو الوسيلة للوصول إلى الاحترافية	16
د. تحفيز الكفاءات						
					ترتبط سياسة الحوافز والأجور على في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	17
					يوجد اهتمام من قبل الإدارة بتحفيز الكفاءات البشرية	18
					تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للكفاءات	19
					تساهم الحوافز المقدمة في تحسين كفاءة العاملين في تأدية المهام	20

المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة.

رقم العبارة	ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس				
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ. التكلفة الأقل					
01					تعد التكلفة المنخفضة للمنتج من أساسيات المؤسسة
02					تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات
03					تقوم إدارة المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة
04					تحرص المؤسسة دوما على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف
ب. الجودة					
05					تعمل المؤسسة باستمرار على توعية العاملين بأهمية الجودة
06					لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة
07					تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة قياسا بالمنافسين
08					تستخدم ادارة المؤسسة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة
ج. المرونة					
09					تسعى المؤسسة لتقديم منتجات متميزة لإرضاء رغبات الزبائن
10					لدى المؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن
11					تملك المؤسسة القدرة على التحكم في حجم وتقديم المنتجات
12					لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن
13					تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير منتجاتها
د. الإبداع					
14					تعمل المؤسسة على تحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر
15					تعتبر المؤسسة الإبداع من أساسيات المؤسسة واهتماماتها

					تتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات بما يتناسب مع توقعات الزبائن	16
					تعمل المؤسسة على تشجيع ودعم الأفكار الإبداعية	17

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة
بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر (أ)
رايس وفاء	أستاذ محاضر (أ)
داسي وهيبية	أستاذ محاضر (أ)

تشهد بيئة أعمال المنظمات الاقتصادية في ظل العصر الجديد المسمى باقتصاد المعرفة والمعلومات تغيرات وتطورات سريعة ومتزايدة، بفعل تأثير المنافسة الحادة، الناتجة بدورها من عوامل متعددة أهمها ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، بالإضافة للتطور المتسارع في التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات؛ هذا ما جعل المنظمات في موقف صعب للغاية، بحيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هذه التغيرات مهما كانت إمكانياتها لتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

وتعتبر الموارد الداخلية للمنظمة موردا للميزة التنافسية، لكن في خضم الانفتاح الاقتصادي وسرعة انتقال المعلومة وتوفر التكنولوجيات أصبحت الميزة التنافسية التي توفرها الموارد المالية والمادية محدودة وغير مستدامة فهي تنتقل للمنافس بسرعة، غير أن المورد البشري يمثل رأسمال فكري غير ملموس يمكن الاعتماد عليه من خلال الاستغلال الأمثل لكفاءته غير المحدودة على التأقلم مع مختلف الوضعيات وإيجاد حلول للمشاكل والتعقيدات التي تتعرض لها المنظمة في خضم المنافسة الحادة، فعلى المؤسسة التي تريد التميز أن تستثمر في هذا المورد المهم وتقوم بتنميته وتطويره لكي تبقى على ميزتها التنافسية والمتمثلة في الكفاءات التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة، وأن تحافظ عليه وتحميه من الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

أولاً: إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما تقدم تقرر الدراسات الأكاديمية أن الكفاءات أصبحت محورا من المحاور التي استدعت اهتمام عدد من الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية والفكر الاستراتيجي، الذين رأوا أن للكفاءات أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره موردا استراتيجيا يملك الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية والإبداعية والمعرفة الكامنة، وهذا ما استدعى ضرورة استغلاله والاستثمار العقلاني والسليم له وتسييره وتنميته باعتباره عنصرا فعالا في خلق الميزة التنافسية ودعمها.

وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

ما هو أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

بسكرة؟

لمعالجة هذه الإشكالية وإعطائها تسلسلا منطقيًا في الدراسة، وفقا لأبعاد المتغيرين، حاولنا تجزئتها للأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو أثر إعداد مواصفات الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ؟

- ما هو أثر تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ؟

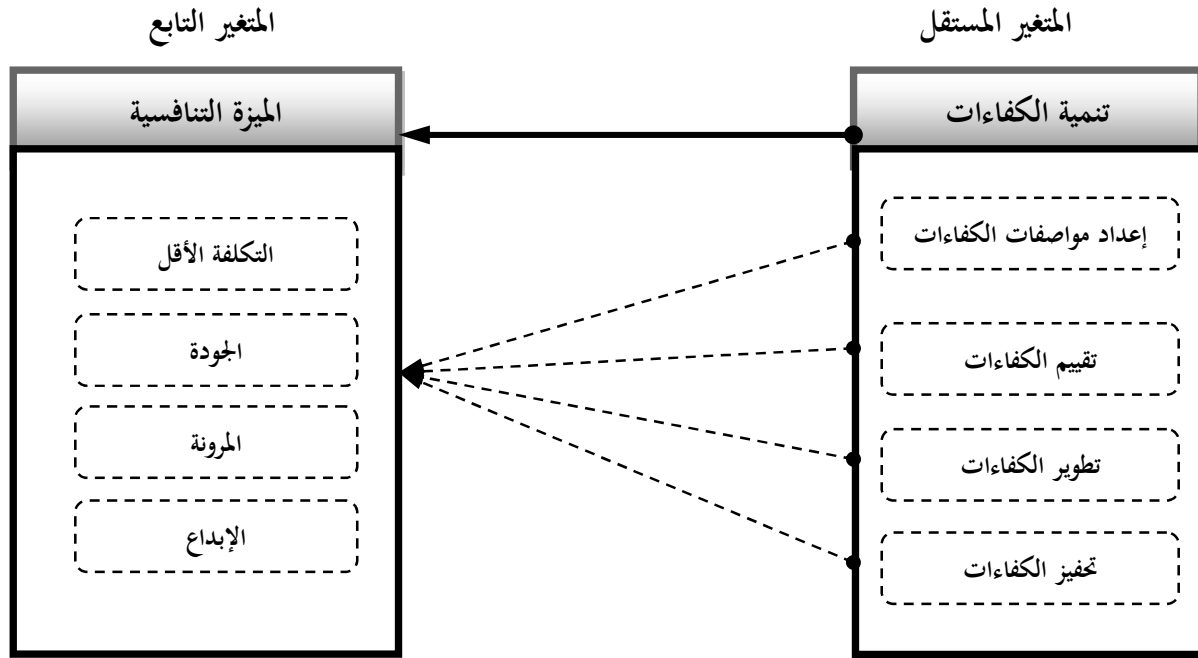
- ما هو أثر تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ؟

- ما هو أثر تحفيز الكفاءات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ؟

ثانيا: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج المقترح للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل تنمية الكفاءات بأبعادها (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات) المتغير المستقل، في حين تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب -أوماش- بسكرة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد مواصفات الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

إن أهمية البحث تثبت من أهمية كل من موضوع الكفاءات الذي نحاول هنا تقديم الإطار النظري له لفهم مضمونه والتعرف على واقع الممارسة العملية لأبعاده في المؤسسة محل الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين في جانبها النظري والعملي، لذلك فهذه الدراسة تنبع أهميتها نتيجة ما تقدمه من تجميع وتبويب وتوضيح لأفكار نظرية ودراسات وأبحاث تضيف قيمة للموضوع وتكسبه هدف يسعى إليه. كما يبرز البحث قيمة عملية نتيجة توظيفنا لما جمعناه في الإطار النظري من معلومات وأفكار وإسقاطه على واقع عمل مناسب يمكننا من خلاله الإجابة على إشكالية دراستنا.

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بتنمية الكفاءات، مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لتنمية الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث.

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى ما يلي:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث؛
- تسليط الضوء على واقع تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة كعينة بسيطة عن المؤسسات الجزائرية؛
- اقتناع الباحث بأهمية الدور الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق التغيير على مستوى المنظمات في حال إعطائها الأولوية والاهتمام المطلوب.

خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم انجاز الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية: 2017-2018.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة أثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

سادساً: هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالميزة التنافسية في المؤسسة إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، أما في المبحث الثاني فخصصناه للأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، أما في ما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا تحليل الميزة التنافسية. أما الفصل الثاني فخصصناه للكفاءات البشرية، بحيث قسّمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للكفاءات، وتناولنا في المبحث الثاني تنمية الكفاءات البشرية، أما المبحث الثالث فخصصناه لأثر تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة أبو القاسم حمدي، بعنوان: التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ إجلاء الغموض الذي يشوب مفهوم الكفاءات، ومحاولة تبيان الأخطاء الكثيرة التي يقع فيها الكثيرون في الخلط بين مفهوم الكفاءة وبعض المفاهيم الأخرى؛
 - ✓ توجيه الاهتمام أكثر بالمزيد من الدراسات والأبحاث عن إشكالية تنمية الكفاءات باعتبارها موضوعاً حديثاً؛
 - ✓ محاولة التعرف عن قرب عن واقع بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الكفاءات؛
 - ✓ محاولة إبراز الأهمية الكبيرة لكفاءات الموارد البشرية ولدورها الاستراتيجي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
 - ✓ محاولة إبراز بعض الآليات التي تستخدم في تنمية الكفاءات، والوقوف على مدى نجاعتها.
- وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

- ✓ هناك نوع من التوجه نحو التفكير بالمستقبل على مستوى المديرية، ولكن على نطاق ضيق يتمثل في الكفاءات الخاصة بالإطارات فقط، دون التفكير في تنمية كفاءات الأتباع والمرؤوسين، ولا في الطرائق الموصلة إليها؛
- ✓ للمناخ التنظيمي دور لا بأس به في تنمية الكفاءات؛
- ✓ وجود علاقة بين كل من التعلم غير الرسمي والتدريب من جهة كمتغيرين مستقلين، وبين تنمية الكفاءات.

2. دراسة حجازي إسماعيل، زكري أسماء، بعنوان: أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ تسليط الضوء على أهمية تنوع حافظة الأنشطة كآلية للتخفيف من خطر المنافسة الحالية والمستقبلية.
- ✓ التعرف على الخلفية النظرية لقطب الكفاءات من خلال تحديد مفهومه ومعرفة خصائصه.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين قطب الكفاءات وتنوع حافظة الأنشطة.

✓ تحديد الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر قطب الكفاءات على ضمان تنوع حافظة الأنشطة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

✓ درجة امتلاك مجمع "عمر بن عمر" لقطب الكفاءات حسب وجهة نظر العينة المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، أعلاها

بُعد خلق القيمة وأدائها بُعد صعوبة التقليد.

✓ وجود أثر إيجابي بين أبعاد نموذج قطب الكفاءات بشكل منفرد مع أبعاد تنوع حافظة الأنشطة مجتمعة.

3. دراسة بن جدو نُجَّد الأمين، بعنوان: **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز "دراسة حالة مؤسسة عنتر**

تراود Condor ببحر بوغريبيج"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

✓ التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛

✓ التعريف بإستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية؛

✓ إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز؛

✓ إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك ومدى

مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز؛

✓ تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لأنه أساس نجاحها كونه

مصدر الإبداع الابتكار والجودة،

✓ يشتكى إطارات المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس لصالح المؤسسة؛

✓ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق أعلى مستويات الجودة من أجل كسب رضا الزبائن،

كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من

خلال تحسين جودة منتجاتها.

✓ أصبح لمفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءات أفرادها للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب وأهداف المؤسسة؛

✓ تولي المؤسسة عناية خاصة للموظفين الذي يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في المؤسسة.

4. دراسة سملاي يحضيه، بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية؛

✓ محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد؛

✓ تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية مع التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة باعتبارها قادرة على الإبداع والابتكار ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛

✓ التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة.